



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magister en Gestión Empresarial

DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR APÍCOLA MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Tesina de Grado presentada por

MARIA CAROLINA SALINAS BARRERA

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magister en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Mg. Miguel Acevedo Müller

Septiembre de 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR APÍCOLA MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Nombre del candidato(a): María Carolina Salinas Barrera

Carrera / Grado: MBA Magister en gestión Empresarial

Campus: Casa Central Valparaíso ; **Departamento:** Departamento de Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Mg. Miguel Acevedo, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 30.09.2026

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 30.09.2026

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.



TITULO DE TESINA: **“DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN
ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA FAMILIAR DEL
SECTOR APÍCOLA MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL
BALANCED SCORECARD”**

AUTOR: **MARIA CAROLINA SALINAS BARRERA**

TRABAJO DE TESINA, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de MBA, Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN TESINA:

- Profesor Guía: Mg. Miguel Acevedo
- Correferente Externo: Dr. Patricio Mansilla
- Correferente Interno: Dr. Lionel Valenzuela

Valparaíso, septiembre 2026



Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: MARIA CAROLINA SALINAS
BARRERA.

Fecha: 30 de septiembre de 2026.



Resumen

La presente tesina desarrolla un Modelo Integral de Gestión Estratégica para Colmenares Santa Ana, empresa familiar del sector apícola dedicada a la prestación de servicios de polinización y a la producción y comercialización de miel y sus derivados. La investigación surge a partir de una gestión sustentada principalmente en la experiencia técnica y el conocimiento acumulado en la organización, sin contar con una estructura formal que permita vincular las decisiones operacionales con objetivos estratégicos de largo plazo. Esta situación adquiere mayor relevancia a medida que la empresa aumenta la complejidad de sus operaciones y debe tomar decisiones relacionadas con recursos, inversiones, costos y coordinación de sus distintas actividades.

El objetivo del estudio fue diseñar un Modelo Integral de Gestión Estratégica que permitiera traducir la estrategia organizacional en objetivos, indicadores de desempeño, metas e iniciativas, alineando la planificación con la operación mediante la metodología del Balanced Scorecard. Para ello, se desarrolló una investigación aplicada bajo un enfoque de estudio de caso, utilizando entrevistas semiestructuradas con actores internos y externos relacionados con las actividades de la empresa, observación directa, antecedentes internos e información sectorial. El diagnóstico estratégico consideró el análisis del entorno, las condiciones competitivas, las actividades internas y el modelo de negocio, integrando sus principales resultados para identificar las brechas de gestión existentes.

El diagnóstico permitió reconocer fortalezas asociadas principalmente a la experiencia técnica, calidad de las colmenas, infraestructura propia, capacidad de transporte y relaciones estables con los clientes. Al mismo tiempo, evidenció brechas relacionadas con la ausencia de planificación estratégica formal, limitada disponibilidad de información para evaluar el desempeño, falta de registros estructurados, inexistencia de indicadores y metas, y concentración de conocimiento técnico en pocas personas. Estos resultados permitieron formular la misión, visión, valores y propuesta de valor de la empresa, identificar sus factores críticos de éxito y establecer los objetivos estratégicos que orientan el modelo.

Los objetivos fueron organizados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y relacionados mediante un mapa estratégico. A partir de esta estructura se diseñó el Cuadro de Mando Integral, incorporando indicadores, metas e iniciativas orientadas a fortalecer la sostenibilidad económica, eficiencia en el uso de los recursos, fidelización de clientes, calidad de los productos y servicios, planificación operacional, disponibilidad de información y continuidad del conocimiento técnico. Debido a que actualmente parte de la información financiera y operacional no se encuentra sistematizada, el modelo contempla la construcción de líneas base durante su primer ciclo de aplicación, evitando establecer metas que no cuenten con antecedentes suficientes.

Finalmente, se propone un plan de implementación y seguimiento gradual, acorde con el tamaño y capacidades de la organización, que permita incorporar los registros, indicadores y mecanismos de revisión a la gestión habitual de la empresa. El principal aporte de la tesina consiste, por tanto, en transformar una estrategia sustentada mayoritariamente en



conocimiento y experiencia en un sistema estructurado de gestión, proporcionando a Colmenares Santa Ana una base para orientar sus decisiones, conectar la estrategia con la operación y realizar un seguimiento sistemático de su desempeño. La implementación efectiva del modelo y la evaluación posterior de sus resultados quedan fuera del alcance de esta investigación.



Índice de Contenido

1.	Introducción	9
2.	Contexto y Planteamiento del Problema	11
2.1.	Contexto del Sector Apícola	11
2.1.1.	La apicultura en el contexto mundial.....	11
2.1.2.	El sector apícola en Chile	11
2.2.	Antecedentes de la empresa	12
2.3.	Situación actual de la gestión	13
2.4.	Identificación del Problema.....	13
2.5.	Consecuencias del Problema	14
2.6.	Propósito de la Investigación.....	14
3.	Objetivos.....	15
3.1.	Objetivo General	15
3.2.	Objetivos Específicos	15
4.	Alcance del estudio.....	15
5.	Metodología.....	16
5.1.	Levantamiento y Fuentes de Información	16
5.2.	Etapa 1: Diagnóstico estratégico	18
5.3.	Etapa 2: Formulación estratégica	18
5.4.	Etapa 3: Diseño del Mapa Estratégico.....	19
5.5.	Etapa 4: Diseño del Balanced Scorecard	19
5.6.	Etapa 5: Plan de implementación y seguimiento	20
5.7.	Síntesis de la metodología	20
6.	Estado del Arte	21
6.1.	Gestión Estratégica	21
6.2.	Gestión estratégica en PYMES y empresas familiares	22
6.3.	Diagnóstico Estratégico.....	22
6.3.1.	Análisis PESTEL.....	23
6.3.2.	Cinco Fuerzas de Porter	23
6.3.3.	Cadena de Valor.....	23
6.3.4.	Business Model Canvas	24
6.3.5.	Análisis FODA	24
6.4.	Formulación Estratégica.....	25



6.4.1.	Misión, visión y valores	25
6.4.2.	Propuesta de Valor	25
6.4.3.	Factores Críticos de Éxito	26
6.4.4.	Objetivos Estratégicos	26
6.5.	Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica	26
6.5.1.	Perspectivas del Balanced Scorecard	27
6.6.	Mapa Estratégico	27
6.7.	Medición del Desempeño	28
6.8.	Implementación y Seguimiento de la Estrategia	28
6.9.	Modelo Integral de Gestión Estratégica	28
7.	Desarrollo del Modelo Integral de Gestión Estratégica	29
7.1.	Diagnóstico Estratégico	29
7.1.1.	Análisis PESTEL	30
7.1.2.	Cinco Fuerzas de Porter	32
7.1.3.	Cadena de Valor	34
7.1.4.	Business Model Canvas	36
7.1.5.	Análisis FODA	37
7.1.6.	Síntesis del Diagnóstico y Brechas Estratégicas	39
7.2.	Formulación Estratégica	40
7.2.1.	Misión, Visión y Valores	40
7.2.2.	Propuesta de Valor	41
7.2.3.	Factores Críticos de Éxito	42
7.2.4.	Objetivos Estratégicos	42
7.3.	Diseño del Mapa Estratégico	44
7.3.1.	Relación causa / efecto	44
7.3.2.	Mapa Estratégico	45
7.4.	Desarrollo del Balanced Scorecard	46
7.4.1.	Indicadores de desempeño y metas	47
7.4.2.	Criterios técnicos y regulatorios considerados	50
7.4.3.	Iniciativas Estratégicas	50
7.4.4.	Cuadro de mando integral	51
7.5.	Plan de Implementación y Seguimiento	52
7.5.1.	Etapas de implementación	53
7.5.2.	Plan de Implementación	54



7.5.3.	Responsabilidades	55
7.5.4.	Seguimiento del Balanced Scorecard	56
7.5.5.	Revisión y mejora del modelo	57
7.5.6.	Síntesis del plan de implementación.....	57
8.	Conclusiones	59
9.	Bibliografía.....	61

Índice de Tablas

Tabla 1.	Técnicas y fuentes utilizadas para el levantamiento de información.....	17
Tabla 2.	Síntesis de las etapas metodológicas de la investigación	20
Tabla 3.	Análisis PESTEL de Colmenares Santa Ana.....	31
Tabla 4.	Análisis 5 Fuerzas de Porter de Colmenares Santa Ana.....	32
Tabla 5.	Cadena de Valor de Colmenares Santa Ana.....	34
Tabla 6.	Business Model Canvas de Colmenares Santa Ana	36
Tabla 7.	Análisis FODA de Colmenares Santa Ana	38
Tabla 8.	Síntesis del diagnóstico y brechas estratégicas	39
Tabla 9.	Valores aplicados a Colmenares Santa Ana	40
Tabla 10.	Propuesta de valor de Colmenares Santa Ana.....	41
Tabla 11.	Factores Críticos de Éxito de Colmenares Santa Ana.....	42
Tabla 12.	Objetivos estratégicos de Colmenares Santa Ana.....	43
Tabla 13.	Relaciones causa-efecto del Mapa Estratégico	44
Tabla 14.	Indicadores y metas del Balanced Scorecard.....	48
Tabla 15.	Iniciativas estratégicas asociadas a los objetivos	50
Tabla 16.	Cuadro de Mando Integral.....	51
Tabla 17.	Etapas de implementación del Modelo Integral de Gestión Estratégica	54
Tabla 18.	Responsabilidades para la implementación y seguimiento.....	56
Tabla 19.	Criterios para el seguimiento de indicadores.....	56

Índice de Figuras

Figura 1.	Mapa Estratégico de Colmenares Santa Ana.....	46
Figura 2.	Ciclo de gestión y mejora continua Modelo Integral de Gestión Estratégica de Colmenares Santa Ana.....	57

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas familiares cumplen un papel relevante en el desarrollo de distintas actividades productivas, particularmente en sectores donde el conocimiento técnico, la experiencia acumulada y la participación directa de sus propietarios constituyen elementos fundamentales para el funcionamiento del negocio. Sin embargo, a medida que estas organizaciones se desarrollan, amplían sus operaciones y deben administrar una mayor cantidad de recursos y decisiones, la experiencia que inicialmente permite conducir el negocio puede resultar insuficiente si no se complementa con herramientas formales de planificación y control.

Esta situación adquiere especial importancia en el sector apícola, cuya actividad combina aspectos productivos, comerciales y operacionales sujetos a condiciones estacionales y a factores externos que pueden afectar su desempeño. En este contexto, las empresas deben coordinar recursos, inversiones y actividades asociadas tanto al manejo de las colmenas como a la prestación de servicios de polinización y a la producción y comercialización de productos apícolas. Estas características generan la necesidad de contar con mecanismos que permitan establecer prioridades, orientar las decisiones y evaluar sistemáticamente los resultados obtenidos.

Colmenares Santa Ana corresponde a una empresa familiar que ha desarrollado sus actividades principalmente sobre la base de la experiencia técnica y el conocimiento acumulado por sus propietarios. Actualmente, la empresa mantiene dos líneas de negocio complementarias: la prestación de servicios de polinización y la producción y comercialización de miel y sus derivados. El crecimiento progresivo de sus operaciones ha incrementado las decisiones relacionadas con la utilización de recursos, incorporación de equipamiento, inversiones y planificación de sus actividades.

No obstante, este desarrollo no ha estado acompañado por la incorporación de un sistema formal de gestión estratégica. La empresa no dispone actualmente de una estructura que permita establecer una dirección estratégica de largo plazo y traducirla sistemáticamente en objetivos, indicadores, metas e iniciativas que orienten la gestión cotidiana. En consecuencia, existe una brecha entre la experiencia y conocimiento utilizados para administrar el negocio y la disponibilidad de herramientas que permitan estructurar dicha experiencia dentro de un proceso formal de planificación, medición y seguimiento.

Frente a esta situación, la presente tesina propone el diseño de un Modelo Integral de Gestión Estratégica, utilizando el Balanced Scorecard como metodología central para vincular la estrategia con la operación. El modelo se desarrolla a partir de un diagnóstico estratégico de la organización y su entorno, seguido por la formulación de sus principales elementos estratégicos, la identificación de factores críticos de éxito y objetivos estratégicos, la construcción de un mapa estratégico y el diseño de un Cuadro de Mando Integral compuesto por indicadores, metas e iniciativas. Finalmente, se establece un plan de implementación y seguimiento que permita incorporar progresivamente el modelo a la gestión de la empresa.



De esta manera, el estudio busca proporcionar a Colmenares Santa Ana una estructura de gestión acorde con sus características y capacidades, que permita organizar la estrategia, orientar las decisiones y establecer una conexión más clara entre los objetivos de largo plazo y las actividades desarrolladas en la operación. El propósito no es reemplazar la experiencia y conocimiento que han sustentado el desarrollo de la empresa, sino estructurarlos y complementarlos mediante herramientas de gestión que faciliten la planificación, el seguimiento del desempeño y la mejora continua.

2. Contexto y Planteamiento del Problema

2.1. Contexto del Sector Apícola

2.1.1. La apicultura en el contexto mundial

La apicultura constituye una actividad estratégica para el desarrollo de los sistemas agroalimentarios a nivel mundial, no solo por la producción de miel y otros productos derivados de la colmena, sino principalmente por el servicio de polinización que las abejas proporcionan a los ecosistemas y a la agricultura. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, s.f.) señala que aproximadamente el 75% de los principales cultivos destinados a la alimentación humana dependen, al menos en parte, de la acción de los polinizadores, mientras que cerca del 35% de la producción agrícola mundial se beneficia directamente de estos servicios ecosistémicos. En consecuencia, la polinización desempeña un papel esencial en la seguridad alimentaria, la conservación de la biodiversidad y la sostenibilidad de los sistemas productivos.

La relevancia de la actividad apícola trasciende la producción de miel, ya que su aporte se refleja en el incremento de la productividad agrícola, la conservación de los ecosistemas y el desarrollo de numerosas economías rurales. De acuerdo con la FAO (s.f.), el valor económico de los servicios de polinización para la agricultura mundial se estima entre US\$235.000 millones y US\$577.000 millones anuales, lo que evidencia su contribución al desarrollo económico y ambiental a escala global. En este contexto, la apicultura se consolida como una actividad de interés estratégico cuyo impacto se extiende mucho más allá de la producción apícola, constituyendo un componente fundamental para el funcionamiento sostenible de los sistemas agroalimentarios.

2.1.2. El sector apícola en Chile

En Chile, la apicultura representa una actividad de relevancia para el desarrollo del sector agroalimentario, tanto por la producción de miel y otros productos derivados de la colmena como por los servicios de polinización que sustentan la productividad de diversos cultivos agrícolas, particularmente en los sectores frutícola y semillero. Según la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA, 2025), la actividad se desarrolla prácticamente en todo el territorio nacional, concentrándose el 99% de los colmenares entre las regiones de Atacama y Aysén. Durante el año 2024 se registraron 5.690 apicultores y 1.129.954 colmenas, de las cuales aproximadamente el 84% corresponde a productores pertenecientes a la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), reflejando el carácter predominantemente familiar que caracteriza al sector.

La importante participación de productores pertenecientes a la Agricultura Familiar Campesina e Indígena refleja el carácter familiar que presenta una parte significativa del sector apícola nacional. En este contexto, la gestión de las empresas apícolas puede



involucrar distintas actividades productivas y comerciales, junto con la administración de recursos sujetos a ciclos estacionales.

El sector apícola se desarrolla actualmente bajo condiciones que incorporan exigencias asociadas a calidad, trazabilidad, sanidad y regulación, junto con factores ambientales que pueden afectar el desarrollo de la actividad. Estas condiciones incrementan la necesidad de disponer de capacidades de planificación, control y adaptación, especialmente en empresas familiares que deben compatibilizar la continuidad de sus operaciones con las decisiones relacionadas con su desarrollo.

2.2. Antecedentes de la empresa

Colmenares Santa Ana es una empresa familiar del sector apícola cuyo origen se encuentra en la experiencia adquirida por su propietario durante varios años de trabajo en el rubro. Este período le permitió conocer directamente la actividad, aprender las labores asociadas al manejo de las colmenas y adquirir los conocimientos técnicos necesarios para desenvolverse en el sector. Con la experiencia acumulada y luego de reunir los recursos necesarios, decidió independizarse e iniciar su propio negocio, orientado inicialmente a la prestación de servicios de polinización y, posteriormente, a la producción y comercialización de miel y sus derivados.

Desde sus inicios, el desarrollo de la empresa ha estado estrechamente ligado al conocimiento adquirido a través de la práctica y al aprendizaje continuo. A lo largo de los años, esta experiencia se ha complementado mediante la participación en ferias especializadas, actividades de capacitación y programas de apoyo técnico vinculados al sector apícola. Estas instancias han permitido incorporar nuevas prácticas de manejo, mejorar los procesos productivos y conocer tecnologías y tendencias aplicables al desarrollo de la actividad.

Actualmente, Colmenares Santa Ana desarrolla dos líneas de negocio complementarias. La primera corresponde a la prestación de servicios de polinización para productores agrícolas, actividad estrechamente vinculada a los ciclos productivos de los cultivos y caracterizada por una marcada estacionalidad. La segunda comprende la producción, procesamiento y comercialización de miel y otros productos derivados de la colmena. Ambas actividades comparten parte importante de los recursos productivos de la empresa y permiten diversificar sus fuentes de ingreso a lo largo del ciclo anual.

La experiencia acumulada y el desarrollo de estas dos líneas de negocio han permitido a Colmenares Santa Ana mantener su actividad y ampliar progresivamente sus operaciones. A medida que la empresa ha evolucionado, también han aumentado las decisiones relacionadas con la asignación de recursos, la incorporación de equipamiento, las inversiones y la planificación de sus actividades, configurando un escenario que plantea nuevas necesidades desde el punto de vista de su gestión.

2.3. Situación actual de la gestión

Actualmente, la gestión de Colmenares Santa Ana se orienta principalmente a organizar las actividades necesarias para responder a cada ciclo productivo y cumplir los compromisos adquiridos con sus clientes. Debido al carácter estacional de la actividad apícola, gran parte de la planificación se realiza en función de las temporadas de polinización y producción de miel, coordinando los recursos, insumos y labores requeridos para asegurar el desarrollo de ambas actividades.

Las decisiones relacionadas con la compra de insumos, renovación o incorporación de equipos, inversiones y asignación de recursos son tomadas directamente por los propietarios, considerando las necesidades que surgen de la operación, los resultados obtenidos en temporadas anteriores y la disponibilidad financiera de cada período. Esta forma de administrar el negocio permite responder con flexibilidad a los requerimientos cotidianos y ajustar las decisiones a las condiciones que enfrenta la empresa durante el desarrollo de sus actividades.

El seguimiento de la gestión se concentra principalmente en los resultados operacionales y financieros obtenidos durante cada temporada. Sin embargo, la empresa no cuenta actualmente con un proceso formal de planificación que permita establecer una dirección de largo plazo y relacionarla de manera sistemática con las decisiones y actividades desarrolladas en la operación. Tampoco dispone de mecanismos estructurados para evaluar periódicamente su desempeño y utilizar esa información como apoyo para la planificación de períodos posteriores.

2.4. Identificación del Problema

A medida que Colmenares Santa Ana ha ampliado sus operaciones, también han aumentado las decisiones relacionadas con la administración de recursos, inversiones y actividades. Sin embargo, esta evolución no ha estado acompañada por un proceso formal de gestión estratégica que permita definir con claridad la dirección de la empresa y establecer prioridades para orientar su desarrollo en el largo plazo.

Actualmente, la empresa no cuenta con una misión, visión y propuesta de valor formalmente definidas, ni con factores críticos de éxito y objetivos estratégicos que orienten sus decisiones. Tampoco dispone de indicadores y metas que permitan evaluar periódicamente su desempeño. Esta situación dificulta establecer prioridades, medir los resultados de manera objetiva y disponer de información estructurada para apoyar la toma de decisiones y definir acciones de mejora.

Por lo tanto, el problema central corresponde a la ausencia de un sistema formal de gestión estratégica que vincule la dirección de largo plazo de la empresa con su operación cotidiana. Esta brecha limita la capacidad para orientar los recursos y decisiones hacia objetivos comunes, medir su cumplimiento y gestionar de manera planificada el desarrollo futuro de la organización.

2.5. Consecuencias del Problema

La falta de una gestión estratégica formal dificulta que Colmenares Santa Ana oriente su crecimiento de manera planificada. Al concentrarse principalmente en las necesidades de cada temporada, las decisiones sobre inversiones, recursos y mejoras tienden a responder a requerimientos inmediatos, sin contar con criterios comunes que permitan priorizarlas de acuerdo con los objetivos de largo plazo de la empresa.

A su vez, la falta de mecanismos de seguimiento dificulta evaluar los resultados obtenidos y detectar oportunamente desviaciones o aspectos que requieren mejora. Esto reduce la información disponible para apoyar la toma de decisiones y limita la posibilidad de comparar el desempeño entre períodos, aprender de los resultados y realizar ajustes de manera sistemática.

Finalmente, la falta de una conexión clara entre la planificación y la operación dificulta orientar las actividades y recursos hacia objetivos comunes. Finalmente, la falta de una conexión clara entre la planificación y la operación dificulta orientar las actividades y recursos hacia objetivos comunes. A medida que la empresa continúa desarrollándose, una gestión concentrada principalmente en la experiencia y conocimiento de pocas personas puede dificultar la coordinación de las actividades, la transferencia del conocimiento técnico y la continuidad de criterios relevantes para la operación.

2.6. Propósito de la Investigación

A partir de las brechas identificadas, surge la necesidad de fortalecer la gestión de Colmenares Santa Ana mediante un enfoque que permita orientar su desarrollo de largo plazo y vincularlo con las decisiones y actividades propias de la operación. Para ello, resulta necesario contar con herramientas que permitan ordenar la planificación, establecer prioridades y realizar un seguimiento sistemático del desempeño de la empresa.

En respuesta a esta necesidad, la presente investigación tiene como propósito diseñar un Modelo Integral de Gestión Estratégica para Colmenares Santa Ana. El modelo considera el diagnóstico estratégico de la empresa y su entorno; la formulación de la misión, visión y propuesta de valor; la identificación de factores críticos de éxito y objetivos estratégicos; el diseño del mapa estratégico; el desarrollo de un Balanced Scorecard con indicadores, metas e iniciativas; y la elaboración de un plan de implementación y seguimiento.

De esta manera, se busca proporcionar a la empresa una herramienta que permita traducir su estrategia en objetivos y acciones concretas, medir su desempeño y orientar la toma de decisiones bajo criterios previamente definidos. Con ello, se espera contribuir a una mayor integración entre la planificación y la operación, sentando las bases para una gestión más estructurada y acorde con las necesidades actuales y futuras de la organización.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo Integral de Gestión Estratégica para una empresa familiar del sector apícola, que permita traducir la estrategia organizacional en objetivos, indicadores de desempeño, metas e iniciativas, favoreciendo su alineación con la operación mediante la metodología del Balanced Scorecard.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Diagnóstico Estratégico

Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa mediante el análisis del entorno, sus capacidades internas y el modelo de negocio, con el propósito de identificar los factores internos y externos que condicionan su desarrollo y las principales brechas de gestión

3.2.2. Formulación Estratégica

Formular los elementos estratégicos de la organización mediante la definición de la misión, visión, valores, propuesta de valor, factores críticos de éxito y objetivos estratégicos.

3.2.3. Diseño del Mapa Estratégico

Diseñar un mapa estratégico que represente las relaciones de causa y efecto entre los objetivos definidos en las perspectivas del Balanced Scorecard.

3.2.4. Diseño del Cuadro de Mando Integral

Diseñar un Balanced Scorecard mediante la definición de indicadores de desempeño, metas e iniciativas estratégicas asociadas a cada objetivo.

3.2.5. Plan de Implementación y Seguimiento

Proponer un plan de implementación y seguimiento que establezca las acciones, responsables y mecanismos necesarios para monitorear el avance de la estrategia y favorecer la mejora continua del sistema de gestión.

4. Alcance del estudio

El presente estudio se desarrolla en Colmenares Santa Ana, empresa familiar del sector apícola, y considera sus dos principales líneas de negocio: la prestación de servicios de polinización y la producción y comercialización de miel y sus derivados. El análisis aborda la empresa de manera integral, considerando sus características internas, el entorno en el que desarrolla sus actividades y los mercados asociados a cada línea de negocio. En el caso de la polinización, sus clientes corresponden principalmente a productores agrícolas que requieren este servicio durante determinados períodos de sus ciclos productivos. En la línea de miel y derivados, aproximadamente el 70% de las ventas se realiza a propietarios de locales establecidos, quienes posteriormente comercializan los productos al consumidor

final, mientras que el 30% restante corresponde a ventas realizadas directamente por Colmenares Santa Ana al consumidor final.

La investigación comprende el diseño de un Modelo Integral de Gestión Estratégica, comenzando por un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la empresa y las condiciones del entorno en el que desarrolla sus actividades. A partir de este análisis se definen los principales elementos estratégicos de la organización, incluyendo misión, visión, valores, propuesta de valor, factores críticos de éxito y objetivos estratégicos. Posteriormente, estos objetivos se relacionan mediante un mapa estratégico y traducidos en indicadores de desempeño, metas e iniciativas a través de la metodología del Balanced Scorecard.

El estudio también considera la elaboración de un plan de implementación y seguimiento, con el propósito de establecer las acciones y mecanismos necesarios para llevar el modelo a la práctica y revisar periódicamente su avance. No obstante, la implementación efectiva del modelo y la evaluación de los resultados obtenidos después de su puesta en marcha no forman parte del alcance de esta investigación, debido a que requieren un período de aplicación y seguimiento.

5. Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque aplicado y descriptivo, utilizando como estrategia metodológica el estudio de caso de Colmenares Santa Ana. Este enfoque permitió analizar la situación particular de la empresa, identificar las principales brechas existentes entre su gestión estratégica y operacional y, a partir de los resultados obtenidos, diseñar un Modelo Integral de Gestión Estratégica adaptado a sus características y capacidades.

El desarrollo metodológico se estructuró en cinco etapas consecutivas y relacionadas entre sí, correspondientes al diagnóstico estratégico, formulación estratégica, diseño del mapa estratégico, construcción del Balanced Scorecard y elaboración del plan de implementación y seguimiento. Esta secuencia permitió que los resultados obtenidos en cada etapa constituyeran antecedentes para el desarrollo de la siguiente, manteniendo la trazabilidad entre el diagnóstico de la organización y los componentes finalmente incorporados al modelo.

5.1. Levantamiento y Fuentes de Información

La información utilizada en la investigación fue obtenida mediante fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias correspondieron principalmente a entrevistas semiestructuradas y observación directa de las actividades y prácticas de gestión de la empresa. El levantamiento de información se desarrolló durante un período aproximado de cuatro meses. Las entrevistas con los participantes internos se realizaron con una frecuencia aproximada quincenal, mientras que las entrevistas con actores externos se

efectuaron durante el período de levantamiento, de acuerdo con su disponibilidad y relación con las actividades analizadas.

Las entrevistas consideraron participantes internos y externos relacionados con las principales actividades de Colmenares Santa Ana. A nivel interno participaron el propietario y trabajadores de la empresa, lo que permitió recopilar antecedentes sobre manejo de las colmenas, preparación de los servicios de polinización, producción y procesamiento de miel, compras, utilización de recursos, distribución de funciones, registros y prácticas habituales de gestión. A nivel externo participaron compradores de miel y propietarios de los predios agrícolas donde la empresa presta servicios de polinización, incorporando antecedentes relacionados con la calidad percibida, continuidad de las relaciones comerciales, cumplimiento del servicio y atributos valorados por los clientes.

La incorporación de diferentes participantes permitió contrastar la información obtenida desde la perspectiva interna de la organización con la percepción de sus principales clientes, fortaleciendo la comprensión del funcionamiento del negocio y evitando que el diagnóstico dependiera exclusivamente de la visión del propietario.

La observación directa complementó las entrevistas y permitió contrastar determinados antecedentes con las prácticas desarrolladas habitualmente por la empresa, especialmente aquellos relacionados con la operación, manejo de las colmenas, infraestructura disponible, procesamiento de los productos y utilización de recursos.

Las fuentes secundarias incluyeron antecedentes internos disponibles, información sectorial, normativa aplicable, publicaciones de organismos especializados y literatura académica relacionada con gestión estratégica, empresas familiares, actividad apícola y Balanced Scorecard. Estas fuentes fueron utilizadas para complementar y contextualizar los antecedentes obtenidos durante el levantamiento.

Tabla 1. Técnicas y fuentes utilizadas para el levantamiento de información

Técnica / fuente	Participantes o antecedentes	Frecuencia / período	Principal propósito
Entrevistas semiestructuradas internas	Propietario y trabajadores	Aproximadamente quincenal durante cuatro meses	Caracterizar la operación, prácticas de gestión, recursos, procesos, capacidades y principales dificultades internas.
Entrevistas semiestructuradas externas	Compradores de miel y propietarios de predios atendidos mediante polinización	Durante el período de levantamiento	Contrastar atributos valorados, calidad percibida, cumplimiento y características de las relaciones comerciales.
Observación directa	Actividades e instalaciones de Colmenares Santa Ana	Durante el período de estudio	Contrastar antecedentes levantados mediante entrevistas y caracterizar prácticas operacionales.
Fuentes secundarias	Antecedentes internos, información sectorial, normativa y literatura especializada	Durante el desarrollo de la investigación	Complementar el diagnóstico, contextualizar los resultados y sustentar metodológicamente el modelo propuesto.

Fuente: Elaboración Propia

La información obtenida mediante estas técnicas fue organizada y contrastada durante el desarrollo de las distintas etapas del estudio. Dado el carácter aplicado de la investigación, el propósito del levantamiento no fue realizar inferencias estadísticas sobre el sector apícola, sino disponer de antecedentes suficientes y provenientes de distintos actores para comprender el caso estudiado y sustentar el diseño del modelo de gestión.

5.2. Etapa 1: Diagnóstico estratégico

La primera etapa tuvo como propósito analizar la situación de Colmenares Santa Ana desde una perspectiva externa e interna, identificando aquellos factores que condicionan su funcionamiento y las principales capacidades y brechas existentes en su gestión.

El entorno general fue analizado mediante la herramienta PESTEL, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales relevantes para la actividad apícola. Este análisis permitió identificar oportunidades y amenazas derivadas del contexto en que opera la empresa.

Posteriormente, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar las condiciones competitivas relacionadas con los servicios de polinización y la comercialización de productos apícolas, considerando la rivalidad entre competidores, poder de negociación de clientes y proveedores, amenaza de nuevos participantes y disponibilidad de productos o servicios sustitutos.

El análisis interno se desarrolló mediante la Cadena de Valor, identificando las principales actividades relacionadas con manejo de colmenas, polinización, cosecha y procesamiento de miel, distribución, abastecimiento, administración, infraestructura y gestión del conocimiento. Complementariamente, se utilizó el Business Model Canvas para representar la lógica mediante la cual las dos líneas principales de negocio crean, entregan y capturan valor.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron integrados mediante un análisis FODA, a partir del cual se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Esta integración permitió establecer las brechas estratégicas utilizadas como base para la etapa de formulación.

5.3. Etapa 2: Formulación estratégica

A partir de los resultados del diagnóstico se formularon los elementos estratégicos de Colmenares Santa Ana, considerando misión, visión, valores y propuesta de valor. Su definición buscó representar las características reales de la empresa, sus capacidades actuales, las expectativas de desarrollo y los atributos valorados por sus clientes.

Posteriormente, se identificaron los factores críticos de éxito, entendidos como aquellos ámbitos cuyo desempeño resulta determinante para sostener la propuesta de valor y avanzar hacia la dirección estratégica definida. A partir de estos factores y de las brechas

identificadas durante el diagnóstico se establecieron los objetivos estratégicos de la organización.

Los elementos formulados fueron contrastados con los antecedentes obtenidos durante las entrevistas y revisados con el propietario y los participantes internos involucrados en el levantamiento, procurando mantener coherencia entre la propuesta estratégica y la realidad operacional de la empresa.

5.4. Etapa 3: Diseño del Mapa Estratégico

Los objetivos estratégicos fueron organizados de acuerdo con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Posteriormente, se analizaron las relaciones de causa y efecto existentes entre ellos, identificando cómo el fortalecimiento de las capacidades organizacionales puede contribuir al mejoramiento de los procesos internos, cómo estos procesos influyen sobre la propuesta de valor entregada a los clientes y cómo dichos resultados generan condiciones para alcanzar los objetivos financieros.

Estas relaciones fueron representadas mediante un Mapa Estratégico, utilizado como elemento articulador entre la formulación de la estrategia y el posterior desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

5.5. Etapa 4: Diseño del Balanced Scorecard

A partir de los objetivos y relaciones establecidos en el Mapa Estratégico, se diseñó el Balanced Scorecard de Colmenares Santa Ana. Para cada objetivo se definieron indicadores de desempeño, criterios de medición, metas iniciales, frecuencia de seguimiento, responsables e iniciativas estratégicas.

La selección de los indicadores consideró su relación directa con los objetivos estratégicos, la disponibilidad actual o futura de información y la capacidad de la empresa para mantener su medición sin generar una carga administrativa desproporcionada.

Las metas iniciales fueron establecidas considerando la situación identificada durante el diagnóstico, la naturaleza de cada indicador y las capacidades operacionales de la empresa. En aquellos casos donde no existían antecedentes históricos suficientes para establecer un valor objetivo con respaldo, particularmente en determinados indicadores financieros, se priorizó la construcción de una línea base durante el primer ciclo de aplicación. Las metas propuestas para indicadores sin registros históricos deberán ser validadas y, cuando corresponda, ajustadas posteriormente a partir de la información obtenida durante la implementación.

Las iniciativas estratégicas fueron definidas considerando las brechas identificadas y las capacidades disponibles, procurando establecer acciones aplicables a la realidad de una empresa familiar de menor tamaño.

5.6. Etapa 5: Plan de implementación y seguimiento

La etapa final consistió en elaborar un plan para orientar la futura implementación y seguimiento del Modelo Integral de Gestión Estratégica. El plan fue estructurado considerando una incorporación gradual de los mecanismos de gestión, de manera que la empresa pueda integrar progresivamente los registros, indicadores y rutinas de seguimiento a sus actividades habituales.

Para ello se definieron etapas de implementación, responsabilidades, frecuencias de revisión y mecanismos de seguimiento del Balanced Scorecard. Asimismo, se estableció un ciclo de revisión destinado a evaluar los resultados obtenidos, identificar desviaciones y ajustar indicadores, metas e iniciativas cuando la evolución de la empresa o las condiciones del entorno así lo requieran.

La implementación efectiva del modelo y la medición de sus resultados posteriores no formaron parte de la presente investigación, de acuerdo con el alcance definido para el estudio.

5.7. Síntesis de la metodología

La metodología desarrollada permitió establecer una secuencia lógica entre el problema de investigación y el modelo propuesto. El diagnóstico proporcionó los antecedentes para identificar las brechas estratégicas; estas orientaron la formulación de los elementos estratégicos y factores críticos de éxito; posteriormente, los objetivos fueron relacionados mediante el Mapa Estratégico y traducidos en indicadores, metas e iniciativas a través del Balanced Scorecard. Finalmente, el plan de implementación estableció los mecanismos necesarios para orientar su futura incorporación a la gestión de Colmenares Santa Ana.

Tabla 2. Síntesis de las etapas metodológicas de la investigación

Etapa	Objetivo	Acciones principales	Herramientas / técnicas	Resultado obtenido
Diagnóstico Estratégico	OE1	Se recopilaron antecedentes de la empresa y del sector. Se analizó el entorno general y competitivo. Se examinaron las actividades y capacidades internas. Se caracterizó el modelo de negocio. Se integraron los hallazgos y se identificaron las principales brechas estratégicas y de gestión.	Revisión documental. Entrevistas semiestructuradas. Observación directa. Análisis PESTEL. Cinco Fuerzas de Porter. Cadena de Valor. Business Model Canvas. Análisis FODA.	Diagnóstico interno y externo. Caracterización del modelo de negocio. Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Identificación de brechas estratégicas y de gestión.
Formulación Estratégica	OE2	Se analizaron los resultados del diagnóstico. Se formularon y validaron la misión, visión y valores.	Síntesis e integración de los resultados del diagnóstico. Análisis de brechas estratégicas y de	Misión, visión y valores definidos. Propuesta de valor definida. Factores críticos de éxito

		Se definió la propuesta de valor. Se identificaron los factores críticos de éxito y se establecieron los objetivos estratégicos.	gestión. Identificación de factores críticos de éxito. Formulación estratégica. Validación con el propietario.	identificados. Objetivos estratégicos establecidos.
Diseño del Mapa Estratégico	OE3	Se organizaron los objetivos estratégicos en las perspectivas del BSC. Se analizaron las relaciones de causa-efecto entre los objetivos. Se representó gráficamente la estrategia mediante el Mapa Estratégico.	Metodología del Balanced Scorecard. Clasificación de objetivos según las cuatro perspectivas del BSC. Análisis de relaciones causa-efecto.	Mapa Estratégico de Colmenares Santa Ana, estructurado según las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y sus relaciones causa-efecto.
Diseño del Balanced Scorecard	OE4	Se definieron indicadores para cada objetivo estratégico, incluyendo método de cálculo, fuente de información, frecuencia y responsable. Se establecieron metas iniciales e iniciativas estratégicas, considerando la disponibilidad de información y las capacidades de la empresa.	Metodología del Balanced Scorecard. Indicadores clave de desempeño (KPI). Fichas de indicadores. Criterios para la definición de metas. Formulación de iniciativas estratégicas.	Balanced Scorecard con objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Criterios definidos para su medición y seguimiento.
Implementación y Seguimiento	OE5	Se definieron las etapas para orientar la futura implementación del modelo. Se asignaron responsabilidades y mecanismos de seguimiento. Se establecieron periodicidades de revisión y criterios para analizar desviaciones. Se definieron mecanismos para ajustar indicadores, metas e iniciativas cuando corresponda.	Plan de implementación. Matriz de responsabilidades. Sistema de seguimiento mediante semáforo. Ciclo de revisión y mejora continua.	Plan de implementación y seguimiento del Modelo Integral de Gestión Estratégica, con etapas, responsables, mecanismos de control y criterios de revisión y mejora.

Fuente: Elaboración Propia

6. Estado del Arte

6.1. Gestión Estratégica

La gestión estratégica puede entenderse como un proceso mediante el cual una organización analiza su situación, define la dirección que desea seguir y establece las acciones necesarias para alcanzar sus objetivos. David, David y David (2020) la plantean como un proceso que comprende la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Desde esta perspectiva, la estrategia no termina con la definición de objetivos, sino que requiere llevarlos a la práctica, evaluar los resultados y realizar ajustes cuando las condiciones internas o del entorno lo requieran.

Porter (1996) complementa esta visión al distinguir la estrategia de la eficacia operacional. Mejorar procesos, aumentar la productividad o utilizar eficientemente los recursos son aspectos necesarios para el desempeño de una organización, pero no constituyen por sí mismos una estrategia. Esta requiere establecer una dirección y realizar elecciones que permitan orientar de manera coherente sus actividades.

Kaplan y Norton (2007) profundizan esta relación al plantear la necesidad de traducir la estrategia en objetivos y medidas concretas que permitan gestionar y evaluar su cumplimiento. Bajo este enfoque, la gestión estratégica integra la definición de la dirección organizacional con su ejecución y seguimiento, constituyendo la base del Modelo Integral de Gestión Estratégica desarrollado en esta investigación.

6.2. Gestión estratégica en PYMES y empresas familiares

Las pequeñas y medianas empresas suelen contar con estructuras simples y una participación directa de sus propietarios en la administración y operación del negocio. En este contexto, muchas decisiones se apoyan en la experiencia y el conocimiento acumulado, lo que permite responder con rapidez a las necesidades de la empresa, aunque la planificación estratégica puede presentar un menor grado de formalización que en organizaciones de mayor tamaño.

En las empresas familiares, esta forma de gestión está además influenciada por la relación entre familia, propiedad y empresa. Gersick et al. (1997) señalan que la interacción entre estas dimensiones genera características particulares en la toma de decisiones y en la evolución de la organización. Por ello, avanzar hacia una gestión más estructurada no implica reemplazar la experiencia de sus propietarios, sino complementarla con herramientas que permitan establecer prioridades, orientar las decisiones y realizar un seguimiento de los resultados.

En este sentido, la gestión estratégica aplicada a una PYME familiar debe mantener un equilibrio entre formalización y simplicidad, procurando que las herramientas utilizadas sean acordes con sus recursos y capacidades. Este criterio resulta relevante para el modelo propuesto, cuya futura aplicación debe ser compatible con la realidad de una organización de estas características.

6.3. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico constituye el punto de partida para comprender la situación de una organización antes de definir su dirección futura. Su propósito es analizar las condiciones del entorno y las capacidades internas, identificando aquellos factores que pueden favorecer o limitar su desarrollo. De acuerdo con David et al. (2020), el análisis estratégico requiere considerar tanto los factores externos que generan oportunidades y amenazas como los elementos internos que determinan las fortalezas y debilidades de la organización.

El diagnóstico se desarrolla mediante herramientas complementarias que permitan observar la empresa desde distintas perspectivas. El entorno general se analiza mediante PESTEL y las condiciones competitivas a través de las Cinco Fuerzas de Porter. A nivel interno se utiliza la Cadena de Valor, complementada con el Business Model Canvas para comprender la forma en que la empresa crea, entrega y captura valor. Finalmente, los resultados se integran mediante un análisis FODA.

6.3.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar los factores del entorno general que pueden influir en el funcionamiento y desarrollo de una organización y sobre los cuales esta posee un control limitado. La herramienta estructura el análisis en seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal, facilitando una revisión ordenada de las condiciones externas que pueden generar oportunidades o amenazas.

Su utilidad no consiste únicamente en identificar factores externos, sino en determinar cuáles tienen una influencia relevante sobre el negocio y cómo podrían afectar sus decisiones futuras. De esta manera, permite comprender el contexto en que opera la organización y anticipar cambios del entorno que pueden tener implicancias estratégicas (Johnson et al., 2017).

En esta investigación, su aplicación permite examinar de manera estructurada las principales condiciones del entorno que pueden influir en el desarrollo de una PYME del sector apícola.

6.3.2. Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar la estructura competitiva de una industria y comprender los factores que influyen en su nivel de competencia y rentabilidad. Porter (2008) plantea que la competencia no depende únicamente de los participantes existentes, sino también de la interacción entre cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

El análisis conjunto de estas fuerzas permite reconocer condiciones que pueden favorecer o limitar la posición de una empresa dentro de su sector y afectar aspectos como precios, costos, acceso a recursos o capacidad de diferenciación.

Para el desarrollo del diagnóstico, el modelo permitirá considerar las particularidades de las actividades de polinización y comercialización de productos apícolas, cuyas dinámicas competitivas pueden diferir y otorgar distinta relevancia a cada una de las fuerzas analizadas.

6.3.3. Cadena de Valor

La Cadena de Valor, desarrollada por Porter (1985), permite analizar una organización a partir de las actividades que realiza para generar valor para sus clientes. El modelo

distingue entre actividades primarias, directamente relacionadas con la creación, entrega y comercialización del producto o servicio, y actividades de apoyo, que proporcionan los recursos y capacidades necesarios para su desarrollo.

Su aplicación permite comprender cómo se relacionan las distintas actividades e identificar aquellas que tienen mayor incidencia en la generación de valor, así como posibles oportunidades de mejora. Este análisis resulta útil para reconocer fortalezas y debilidades internas, evitando evaluar la organización únicamente a partir de sus resultados finales.

En este caso, la Cadena de Valor permitirá analizar las principales actividades asociadas a la polinización y a la producción y comercialización de miel y derivados, junto con aquellas actividades de apoyo compartidas por ambas líneas de negocio.

6.3.4. Business Model Canvas

El Business Model Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), permite representar de manera integrada cómo una organización crea, entrega y captura valor. El modelo organiza el funcionamiento del negocio en nueve componentes: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Su principal aporte consiste en entregar una visión conjunta del negocio y de las relaciones existentes entre sus componentes. Esto permite comprender qué ofrece la empresa, a quién se dirige, qué recursos y actividades requiere y de qué manera genera sus ingresos.

Su aplicación permitirá representar el modelo de negocio actual considerando las particularidades de las líneas de polinización y producción y comercialización de miel y derivados, visualizando en una misma estructura los principales elementos que sostienen ambas actividades.

6.3.5. Análisis FODA

El análisis FODA permite organizar los principales factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo de una organización. Para ello, distingue entre fortalezas y debilidades asociadas a las condiciones internas, y oportunidades y amenazas provenientes del entorno (David et al., 2020).

Su utilidad radica en integrar los resultados obtenidos durante el diagnóstico y facilitar su interpretación desde una perspectiva estratégica. De esta manera, no se limita a enumerar factores, sino que permite relacionar las capacidades y limitaciones internas con las condiciones que presenta el entorno.

En esta investigación, el FODA integra los principales hallazgos obtenidos mediante PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor y Business Model Canvas, proporcionando una visión consolidada de la situación estratégica e identificando las principales brechas que deberán ser abordadas en las etapas posteriores.

6.4. Formulación Estratégica

La formulación estratégica corresponde a la etapa en que los resultados del diagnóstico se transforman en definiciones que orientan el desarrollo futuro de la organización. David et al. (2020) señalan que este proceso comprende la definición de la dirección estratégica, el establecimiento de objetivos y la selección de cursos de acción que permitan responder a las condiciones internas y externas identificadas.

En términos prácticos, esta etapa permite establecer hacia dónde quiere avanzar la organización, qué valor busca entregar y cuáles serán sus principales prioridades. Para ello, se consideran la misión, visión y valores, junto con la propuesta de valor, los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, procurando mantener coherencia entre estos elementos y los resultados del diagnóstico.

La formulación estratégica constituye así el vínculo entre el diagnóstico y el posterior desarrollo del mapa estratégico y del Balanced Scorecard, proporcionando las definiciones necesarias para traducir la dirección de largo plazo en objetivos que puedan ser relacionados, medidos y gestionados.

6.4.1. Misión, visión y valores

La misión expresa el propósito de la organización y la razón que orienta sus actividades, mientras que la visión representa la situación futura que se espera alcanzar. Los valores establecen los principios que orientan la forma en que la organización actúa y toma decisiones. En conjunto, estos elementos proporcionan una referencia común para mantener coherencia entre las decisiones presentes y las aspiraciones futuras (David et al., 2020).

Su formulación debe representar de manera clara la identidad y las aspiraciones de la empresa, procurando que sean comprensibles y aplicables a su realidad como PYME familiar. Más que declaraciones extensas, estos elementos deben constituir una guía para la posterior definición de prioridades y objetivos estratégicos.

6.4.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor representa el conjunto de beneficios mediante los cuales una organización busca responder a las necesidades de sus clientes y diferenciar su oferta. Osterwalder y Pigneur (2010) la consideran un elemento central del modelo de negocio, ya que relaciona los productos o servicios ofrecidos con las necesidades de los segmentos de clientes a los cuales se dirige la organización.

Su definición debe expresar de manera clara qué valor se entrega al cliente y por qué este elegiría la oferta de la empresa frente a otras alternativas, considerando atributos relevantes que puedan ser sostenidos por las capacidades de la organización.

La propuesta de valor se formula a partir de los resultados del diagnóstico y de las características de las distintas líneas de negocio, estableciendo una base para la posterior definición de los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos.

6.4.3. Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) corresponden a aquellos aspectos que requieren especial atención para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y desarrollar adecuadamente su estrategia. Rockart (1979) los define como un número limitado de áreas en las cuales obtener resultados satisfactorios resulta determinante para el desempeño competitivo de una organización.

Su identificación permite concentrar la atención y los recursos en los aspectos de mayor incidencia en el cumplimiento de la estrategia, evitando dispersar los esfuerzos de la organización. En el modelo propuesto, los factores críticos de éxito permiten establecer las prioridades sobre las cuales se formulan los objetivos estratégicos, actuando como vínculo entre el diagnóstico y la construcción del mapa estratégico.

6.4.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos expresan los resultados que una organización busca alcanzar para avanzar hacia la dirección establecida en su misión y visión. Su definición permite transformar las orientaciones generales de la estrategia en prioridades concretas que guíen la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Kaplan y Norton (2004) plantean que los objetivos estratégicos deben mantener una relación coherente entre sí y representar la forma en que la organización espera generar valor. Por esta razón, no deben entenderse como propósitos independientes, sino como elementos relacionados que posteriormente pueden organizarse dentro de las perspectivas del Balanced Scorecard.

Los objetivos estratégicos se definen a partir del diagnóstico, la dirección estratégica y los factores críticos de éxito identificados, constituyendo la base para la construcción del mapa estratégico y la posterior definición de indicadores, metas e iniciativas.

6.5. Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica

El Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton, es una metodología que permite traducir la estrategia de una organización en objetivos e indicadores que facilitan su gestión y seguimiento. Su propósito es conectar la dirección estratégica con la operación, proporcionando una visión equilibrada del desempeño que complementa los resultados financieros con aquellos relacionados con clientes, procesos internos y capacidades organizacionales (Kaplan & Norton, 1996).

Más que un sistema de medición, el Balanced Scorecard permite organizar la estrategia y orientar los esfuerzos hacia objetivos comunes. Para ello, estructura los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas relacionadas: financiera, clientes, procesos internos, y

aprendizaje y crecimiento, facilitando posteriormente la definición de indicadores, metas e iniciativas.

En el modelo propuesto, el Balanced Scorecard constituye la herramienta mediante la cual la estrategia se traduce en elementos concretos y medibles, estableciendo un vínculo entre los objetivos estratégicos y la operación.

6.5.1. Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard organiza la estrategia en cuatro perspectivas que permiten observar el desempeño de la organización de manera integrada. Kaplan y Norton (1996) plantean que estas perspectivas deben relacionarse entre sí, conectando los resultados esperados con los clientes, los procesos internos y las capacidades necesarias para alcanzarlos.

- . Perspectiva financiera. Representa los resultados económicos que la organización espera alcanzar como consecuencia de su estrategia. Considera aspectos relacionados con rentabilidad, ingresos, costos, productividad y utilización de recursos.
- . Perspectiva de clientes. Se orienta a la forma en que la organización genera valor para sus clientes. Considera aspectos como satisfacción, fidelización, captación y propuesta de valor, vinculando las necesidades de los segmentos atendidos con los objetivos estratégicos.
- . Perspectiva de procesos internos. Se concentra en los procesos y actividades que deben desarrollarse adecuadamente para cumplir la propuesta de valor y contribuir a los resultados esperados, permitiendo identificar aquellos que requieren una atención prioritaria.
- . Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Considera las capacidades necesarias para sostener la estrategia en el tiempo, incluyendo competencias de las personas, conocimiento, tecnología, información y capacidades organizacionales.

En conjunto, estas perspectivas permiten relacionar las capacidades de la organización con sus procesos, la generación de valor para los clientes y los resultados financieros, proporcionando la estructura sobre la cual se construye el mapa estratégico.

6.6. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de los objetivos estratégicos y de las relaciones de causa y efecto existentes entre ellos dentro de las perspectivas del Balanced Scorecard. Kaplan y Norton (2004) señalan que esta herramienta permite describir la lógica mediante la cual una organización espera generar valor y alcanzar los resultados definidos en su estrategia.

Su propósito es mostrar que los objetivos no actúan de manera independiente. El desarrollo de capacidades en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento puede favorecer mejoras en los procesos internos, las cuales contribuyen a generar mayor valor para los clientes y, finalmente, apoyar el cumplimiento de los objetivos financieros.

De esta manera, el mapa estratégico permite visualizar la lógica de la estrategia y las relaciones existentes entre sus objetivos, proporcionando una representación estructurada que servirá de base para su posterior medición.

6.7. Medición del Desempeño

La medición del desempeño permite evaluar el avance de la organización respecto de sus objetivos y disponer de información para apoyar la toma de decisiones. En el contexto del Balanced Scorecard, Kaplan y Norton (1996) plantean que la estrategia debe traducirse en medidas que permitan observar su cumplimiento y relacionar las acciones desarrolladas con los resultados esperados.

Para ello, cada objetivo estratégico debe contar con indicadores de desempeño (KPI) que permitan medir su evolución y metas que establezcan el nivel de resultado esperado. Las iniciativas estratégicas corresponden, a su vez, a las acciones o proyectos destinados a contribuir al cumplimiento de dichos objetivos.

Considerando las características de una PYME familiar, el modelo prioriza un conjunto acotado de indicadores relevantes, comprensibles y posibles de medir, procurando que el sistema constituya una herramienta efectiva de gestión y no una carga administrativa difícil de mantener.

6.8. Implementación y Seguimiento de la Estrategia

La implementación de la estrategia corresponde al proceso mediante el cual los objetivos definidos se llevan a la práctica a través de acciones concretas, asignación de responsabilidades y utilización de los recursos disponibles. Para que este proceso sea efectivo, la estrategia debe incorporarse a la gestión habitual de la organización y no limitarse únicamente a su formulación.

El seguimiento permite revisar periódicamente el avance de los objetivos, comparar los resultados con las metas establecidas e identificar posibles desviaciones. Kaplan y Norton (2008) plantean que la gestión de la estrategia requiere un proceso continuo de revisión y aprendizaje que permita ajustar las acciones cuando los resultados o las condiciones del entorno así lo requieran.

En el modelo propuesto, esta etapa establece las condiciones para su futura aplicación mediante responsables, frecuencias de revisión y mecanismos de seguimiento. Estos elementos se diseñan bajo criterios de simplicidad y sostenibilidad, procurando facilitar su incorporación progresiva a las prácticas habituales de una PYME familiar.

6.9. Modelo Integral de Gestión Estratégica

Para efectos de esta investigación, un Modelo Integral de Gestión Estratégica corresponde a un sistema que articula de manera coherente el diagnóstico, la formulación estratégica, la definición de objetivos, su medición y los mecanismos necesarios para su futura

implementación y seguimiento. Su carácter integral radica en que estas etapas no se desarrollan de forma aislada, sino como partes de un mismo proceso orientado a fortalecer la gestión de la organización.

La propuesta considera una secuencia que comienza con el diagnóstico estratégico y continúa con la formulación de la dirección organizacional, la identificación de factores críticos de éxito y objetivos estratégicos, el diseño del mapa estratégico, el desarrollo del Balanced Scorecard y la definición de mecanismos de implementación y seguimiento. De esta manera, el modelo busca proporcionar una estructura simple y coherente que permita traducir la estrategia y conectarla con la operación, manteniendo una configuración acorde con los recursos y capacidades de una PYME familiar.

7. Desarrollo del Modelo Integral de Gestión Estratégica

El presente capítulo desarrolla el Modelo Integral de Gestión Estratégica propuesto para Colmenares Santa Ana, siguiendo la secuencia metodológica definida para la investigación. El modelo se inicia con el diagnóstico estratégico de la organización y su entorno, continúa con la formulación de sus elementos estratégicos y la definición de objetivos, para posteriormente estructurar el mapa estratégico y el Balanced Scorecard. Finalmente, se establece un plan de implementación y seguimiento que permita orientar su futura incorporación a la gestión de la empresa.

El desarrollo considera las características de Colmenares Santa Ana como PYME familiar, procurando que las herramientas utilizadas mantengan un nivel de formalización acorde con su estructura, recursos y capacidades. Bajo este criterio, el propósito no es aumentar innecesariamente la complejidad de la gestión, sino proporcionar una estructura que permita ordenar la estrategia, establecer prioridades y fortalecer su conexión con la operación.

7.1. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico tuvo como propósito analizar la situación de Colmenares Santa Ana considerando las condiciones del entorno, las características competitivas del sector, sus capacidades internas y su modelo de negocio. A partir de este análisis se identificaron los principales factores internos y externos que condicionan el desarrollo de la empresa y las brechas de gestión que posteriormente sirvieron de base para la formulación estratégica.

Para ello, el entorno general se analizó mediante PESTEL y las condiciones competitivas mediante las Cinco Fuerzas de Porter. A nivel interno se utilizó la Cadena de Valor, complementada con el Business Model Canvas para caracterizar el funcionamiento de las dos líneas principales de negocio. Finalmente, los hallazgos obtenidos fueron integrados mediante un análisis FODA, proporcionando una visión consolidada de la situación estratégica de Colmenares Santa Ana.



7.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite evaluar los principales factores del entorno general que pueden influir en el desarrollo de Colmenares Santa Ana. Considerando las características de la empresa y su ámbito de operación, el análisis se concentra en aquellos elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que presentan una incidencia relevante sobre sus actividades de polinización y producción y comercialización de miel.

La empresa tiene su base operacional y sala de cosecha en Putaendo, mientras que los servicios de polinización se desarrollan siguiendo los ciclos de floración de los cultivos atendidos. La temporada comienza con almendros en Putaendo durante julio y agosto, continúa con cerezos en Panquehue durante agosto y septiembre y posteriormente con paltos en Cajón San Pedro desde septiembre. Esta secuencia permite utilizar las colmenas en distintos servicios durante la temporada y evidencia la estrecha relación existente entre la actividad apícola, la fruticultura y las condiciones ambientales del territorio.

La relevancia de este entorno agrícola se observa también a nivel regional. De acuerdo con el Catastro Frutícola ODEPA-CIREN (2026), la Región de Valparaíso registra 44.824 hectáreas de superficie frutícola, destacando el palto con 20.255 hectáreas. Estos antecedentes confirman la importancia de la actividad frutícola regional y, por consiguiente, la existencia de una base productiva vinculada a la demanda por servicios de polinización.



Tabla 3. Análisis PESTEL de Colmenares Santa Ana

Dimensión	Factor relevante	Incidencia sobre Colmenares Santa Ana	Clasificación	Impacto
Política / Institucional	Reconocimiento y fomento de la actividad apícola	La Ley N.º 21.489 reconoce a la apicultura por su generación de productos, función polinizadora y carácter estratégico para la actividad silvoagropecuaria, estableciendo un marco institucional para su promoción, protección y desarrollo sustentable. (Ley N.º 21.489, 2022).	Oportunidad	Medio
Económica	Demanda por servicios de polinización	La relevancia de la fruticultura regional configura una base productiva relevante para el desarrollo de servicios de polinización. En el caso de Colmenares Santa Ana, la secuencia de cultivos atendidos — almendro, cerezo y palto— permite utilizar las colmenas en distintos períodos de la temporada y mantener relaciones comerciales con productores agrícolas.	Oportunidad	Alto
Económica	Dependencia de la actividad frutícola	La demanda por servicios de polinización se encuentra vinculada al desarrollo de la actividad frutícola regional. De acuerdo con el Catastro Frutícola ODEPA-CIREN (2026), la Región de Valparaíso registra 44.824 hectáreas de superficie frutícola, destacando el palto con 20.255 hectáreas. Esta base productiva resulta relevante para el desarrollo de servicios de polinización y vincula su demanda con la evolución de la actividad agrícola regional.	Amenaza	Medio
Económica	Variabilidad de la producción de miel	La producción de miel depende de la floración y de las condiciones de cada temporada. De acuerdo con antecedentes proporcionados por la empresa, en años favorables puede alcanzar aproximadamente 20 kg por colmena, mientras que temporadas desfavorables reducen el rendimiento y los ingresos asociados.	Amenaza	Alto
Social	Valoración de la actividad apícola	El reconocimiento de la función de las abejas en la producción agrícola, biodiversidad y equilibrio ecosistémico. Este reconocimiento se encuentra incorporado en la Ley N.º 21.489, que reconoce la importancia de la actividad apícola y de su función polinizadora (Ley N.º 21.489, 2022).	Oportunidad	Medio
Tecnológica	Digitalización y trazabilidad apícola	La utilización de sistemas de registro y trazabilidad permite mejorar el control de apiarios, colmenas y movimientos. El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG, s.f.) dispone del sistema SIPEC Apícola para el registro de apicultores y la declaración de apiarios, contribuyendo a la sistematización y trazabilidad de la información asociada a la actividad apícola.	Oportunidad	Medio
Ambiental	Sequía y disponibilidad hídrica	Las precipitaciones y disponibilidad de agua condicionan la floración y, con ello, los recursos alimenticios disponibles para las colonias y la producción de miel. La sequía constituye una de las principales dificultades identificadas por la empresa.	Amenaza	Alto
Ambiental	Disponibilidad de flora nativa	Especies nativas como quillay, boldo, peumo, litre y tebo proporcionan recursos para las colonias y favorecen la producción de miel. Sin embargo, su disponibilidad y duración dependen de las condiciones climáticas de cada temporada y la zona geográfica.	Oportunidad / Amenaza	Alto
Ambiental	Exposición a pesticidas	La ubicación temporal de colmenas en predios agrícolas durante la polinización genera riesgo de exposición a productos fitosanitarios, aspecto identificado por la empresa como una de sus principales dificultades externas.	Amenaza	Alto
Legal	Ley Apícola y formalización del sector	La Ley N.º 21.489 regula la producción y extracción de productos apícolas, la polinización y otras actividades relacionadas, estableciendo además registros y obligaciones para quienes participan en el sector (Ley N.º 21.489, 2022).	Oportunidad / Amenaza	Medio
Legal	Regulación de movimiento y trashumancia	El movimiento de colmenas está sujeto al Reglamento de Trashumancia, que establece disposiciones aplicables al traslado de colmenas en el marco de la Ley N.º 21.489 (Decreto N.º 21, 2024).	Amenaza	Medio
Legal / Ambiental	Protección frente a aplicaciones de pesticidas	Desde 2026, determinadas aplicaciones de plaguicidas clasificados como tóxicos o moderadamente tóxicos para las abejas deben ser informadas a los apicultores ubicados en la zona de influencia con al menos 48 horas de anticipación. La regulación establece además restricciones horarias para su aplicación (SAG, 2026).	Oportunidad	Alto

Fuente Elaboración Propia

Análisis de resultados

El análisis PESTEL evidencia que los factores externos de mayor incidencia para Colmenares Santa Ana se concentran en las dimensiones ambiental y económica. La sequía, la disponibilidad floral y la exposición a pesticidas constituyen las principales amenazas, debido a su efecto directo sobre la condición de las colmenas, la continuidad de los servicios de polinización y el rendimiento de la producción de miel.

Como principal oportunidad, destaca la relevancia de la actividad frutícola de la Región de Valparaíso y la demanda asociada a los servicios de polinización. La secuencia de cultivos atendidos permite utilizar las colmenas en distintos períodos de la temporada, aunque mantiene al negocio expuesto a las condiciones productivas y climáticas que afectan al sector agrícola.

Finalmente, el fortalecimiento de la regulación apícola representa mayores exigencias de registro, trazabilidad y control, pero también contribuye a la formalización del sector y a una mayor protección de las colmenas frente a riesgos como la aplicación de pesticidas. En consecuencia, el diagnóstico muestra que la sostenibilidad productiva de las colmenas y la capacidad de responder a la variabilidad del entorno constituyen los principales desafíos externos que deberán ser considerados en la formulación estratégica.

7.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar las condiciones competitivas en las que se desarrollan las actividades de Colmenares Santa Ana, considerando la rivalidad existente, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la presencia de productos o servicios sustitutos. Dado que la empresa participa tanto en servicios de polinización como en la producción y comercialización de miel y derivados, el análisis distingue ambas líneas cuando sus condiciones competitivas presentan diferencias relevantes.

En el caso de la polinización, la posición competitiva depende principalmente de la calidad y fortaleza de las colmenas, la experiencia del apicultor y la confianza desarrollada con los productores agrícolas. En la comercialización de miel, en cambio, existe una mayor cantidad de oferentes y alternativas disponibles para los compradores, generando una dinámica competitiva diferente.

Tabla 4. Análisis 5 Fuerzas de Porter de Colmenares Santa Ana

Fuerza competitiva	Análisis	Intensidad	Implicancia estratégica
Rivalidad entre competidores existentes	En los servicios de polinización participan otros apicultores de tamaño similar y también empresas de mayor escala. Sin embargo, Colmenares Santa Ana ha logrado mantener relaciones comerciales recurrentes sustentadas en su experiencia y en la calidad de sus colmenas. Esta diferenciación se refleja	Media-Alta	Mantener la calidad de las colmenas y fortalecer la relación con los clientes resulta fundamental para sostener la diferenciación frente a otros oferentes.

	en el servicio de polinización de almendros, donde actualmente recibe un valor superior al precio de referencia del mercado. En miel existe una mayor cantidad de productores, algunos de los cuales comercializan en los mismos establecimientos abastecidos por la empresa.		
Poder de negociación de los clientes	En polinización, la empresa mantiene relaciones recurrentes con clientes asociados a almendros, cerezos y paltos. La pérdida de alguno tendría un impacto moderado, dado que existen otros predios donde prestar el servicio, aunque posiblemente a un menor precio. En miel, los locales establecidos disponen de distintos productores y pueden abastecerse simultáneamente de varios de ellos, aumentando su capacidad de negociación.	Media-Alta	La concentración de clientes de polinización y las alternativas existentes en miel hacen conveniente mantener la fidelización y monitorear la dependencia respecto de compradores específicos.
Poder de negociación de los proveedores	La empresa requiere alimentación suplementaria, tratamientos sanitarios, cera, materiales para las colmenas, envases, combustible y equipamiento apícola, como ahumadores, overoles y espátulas. Estos productos pueden adquirirse a distintos proveedores y no existe una dependencia relevante respecto de alguno en particular.	Baja	La disponibilidad de proveedores alternativos reduce el riesgo de dependencia y permite comparar condiciones de abastecimiento.
Amenaza de nuevos entrantes	El ingreso a la actividad apícola es posible, pero alcanzar una escala y calidad suficientes para prestar servicios de polinización de manera competitiva requiere conocimiento técnico, inversión, capacidad de transporte y desarrollo de relaciones de confianza con productores agrícolas. Estas condiciones adquieren mayor relevancia a medida que aumenta el número de colmenas administradas.	Media	La experiencia acumulada, el conocimiento técnico y las relaciones comerciales constituyen barreras que favorecen la posición de empresas establecidas, aunque no impiden completamente el ingreso de nuevos competidores.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Las dos líneas presentan condiciones diferentes. En polinización, las abejas cumplen una función relevante para la productividad de los cultivos atendidos, por lo que la posibilidad de sustitución del servicio es limitada. En miel, existen numerosos productos que pueden satisfacer la necesidad de endulzar alimentos, como azúcar y otros endulzantes, aunque la miel presenta atributos propios asociados a su origen natural y características particulares.	Baja en polinización / Alta en miel	La polinización presenta una posición favorable frente a sustitutos. En miel, resulta importante diferenciar el producto por atributos distintos al uso exclusivo como endulzante.

Fuente Elaboración Propia

Análisis de resultados

El análisis muestra una posición competitiva más favorable en la línea de polinización, donde la experiencia, la calidad de las colmenas y las relaciones construidas con los productores permiten diferenciar el servicio. Esta condición se refleja en la recurrencia de

los clientes y en la capacidad de obtener, en determinados servicios, valores superiores a los de referencia del mercado. Sin embargo, la existencia de otros apicultores y la concentración actual de clientes hacen necesario mantener esta diferenciación y fortalecer las relaciones comerciales.

En la comercialización de miel, la presión competitiva es mayor debido a la presencia de numerosos productores, la facilidad de los compradores para acceder a proveedores alternativos y la existencia de productos sustitutos. Por otra parte, el bajo poder de negociación de los proveedores y las barreras asociadas al conocimiento técnico, inversión, transporte y relaciones comerciales constituyen condiciones favorables para una empresa que ya cuenta con experiencia y trayectoria en el sector.

En consecuencia, el análisis competitivo muestra que la calidad de las colmenas, la experiencia y las relaciones con los clientes constituyen los principales elementos de diferenciación de Colmenares Santa Ana, mientras que la concentración de clientes y la mayor competencia en la comercialización de miel representan los principales aspectos que deberán ser considerados en la formulación estratégica.

7.1.3. Cadena de Valor

El análisis de la Cadena de Valor permite identificar las actividades mediante las cuales Colmenares Santa Ana genera valor y reconocer aquellas capacidades internas que sostienen sus líneas de negocio. Para su desarrollo se distinguen las actividades primarias, vinculadas directamente con el manejo de las colmenas, prestación de servicios de polinización, producción de miel y comercialización, y las actividades de apoyo que permiten sostener su funcionamiento.

Dadas las características de la empresa como PYME familiar, la cadena se adapta a su estructura operacional, manteniendo la clasificación propuesta por Porter, pero agrupando las actividades de acuerdo con la forma en que efectivamente se desarrolla el negocio.

Tabla 5. Cadena de Valor de Colmenares Santa Ana

Tipo	Actividad	Situación actual	Aporte / aspecto relevante
Primaria	Manejo y preparación de colmenas	Las labores habituales de revisión y manejo son realizadas principalmente por dos personas. Las actividades que requieren mayor conocimiento, como preparación para polinización, división de colmenas y recambio de reinas, son ejecutadas por el propietario junto con el trabajador de mayor experiencia.	El conocimiento técnico permite mantener colonias fuertes y constituye una capacidad relevante para ambas líneas de negocio. Existe concentración del conocimiento especializado en pocas personas.
Primaria	Preparación y servicio de polinización	Las colmenas son preparadas de acuerdo con las condiciones requeridas para prestar el servicio. Su calidad y fortaleza se evalúan principalmente a partir de la cantidad y actividad de las abejas, el comportamiento de la colonia, la presencia y condición de la cría y el estado sanitario general de la colmena.	La calidad de las colmenas constituye un elemento de diferenciación reconocido por los clientes y permite obtener condiciones comerciales favorables.

		Esta evaluación se sustenta principalmente en la experiencia técnica y la observación desarrolladas durante la operación.	
Primaria	Transporte y distribución de colmenas	El traslado hacia los predios de polinización es realizado directamente por la empresa utilizando sus dos camiones.	El control directo del transporte entrega autonomía para coordinar los movimientos de las colmenas de acuerdo con los periodos de floración y requerimientos de los clientes.
Primaria	Cosecha y procesamiento de miel	El proceso se desarrolla en una sala de cosecha propia con resolución sanitaria e incluye retiro de marcos y alzas, extracción mediante centrifugas, filtrado, decantación mediante equipos con calentamiento eléctrico, envasado y almacenamiento.	La infraestructura propia permite mantener control directo sobre el procesamiento y las condiciones del producto.
Primaria	Comercialización y distribución	La empresa distribuye directamente sus productos utilizando vehículos propios. Aproximadamente el 70 % de la miel y derivados se comercializa mediante locales establecidos y el 30 % directamente al consumidor. La venta directa se genera principalmente mediante recomendaciones y encargos.	La venta directa constituye un canal complementario basado principalmente en encargos y recomendaciones.
Apoyo	Abastecimiento	Los insumos son adquiridos principalmente a medida que surge la necesidad y existe disponibilidad de proveedores alternativos.	La facilidad para cambiar de proveedor disminuye la dependencia externa, aunque la ausencia de planificación de compras e inventario puede limitar el control de existencias y costos.
Apoyo	Infraestructura y mantención	La reparación de marcos, colmenas y banquillos se realiza internamente. La mantención de los camiones es efectuada externamente mediante concesionario.	La capacidad de realizar reparaciones internamente facilita la continuidad operacional y reduce la dependencia de servicios externos para el material apícola.
Apoyo	Administración y gestión	El propietario gestiona directamente facturación, pagos, cobros, compras y registros. La empresa utiliza servicios externos de contabilidad para el cálculo de impuestos, remuneraciones y cotizaciones obligatorias.	La administración mantiene una estructura simple, aunque concentra una parte importante de las funciones de gestión en el propietario.
Apoyo	Gestión de personas y conocimiento	La empresa cuenta con cuatro personas permanentes. El conocimiento técnico especializado se concentra principalmente en el propietario y en uno de los trabajadores de mayor experiencia.	La experiencia acumulada constituye una capacidad relevante, pero su concentración genera dependencia de conocimiento tácito y evidencia la necesidad de favorecer su transferencia.
Apoyo	Tecnología e información	El registro y control de las actividades se realiza principalmente mediante cuadernos y conocimiento acumulado, sin sistemas digitales integrados para gestionar colmenas, inventarios, costos, clientes o desempeño.	Existe una oportunidad de fortalecer la disponibilidad y organización de información para apoyar la planificación y toma de decisiones.

Análisis de resultados

La Cadena de Valor evidencia que una de las principales capacidades de Colmenares Santa Ana se encuentra en su experiencia y conocimiento técnico, especialmente en el manejo y preparación de las colmenas. Esta capacidad se refleja directamente en la calidad del servicio de polinización y constituye un elemento de diferenciación reconocido por sus clientes. A ello se suma la disponibilidad de transporte e infraestructura propia, que entrega mayor autonomía sobre actividades relevantes del proceso productivo.

Las principales brechas se concentran en las actividades de apoyo a la gestión. Las compras se realizan principalmente cuando surge la necesidad, no existe un control formal de inventarios y los registros operacionales se mantienen mediante cuadernos y experiencia. Asimismo, parte importante de la administración y del conocimiento especializado se concentra en el propietario y en un número reducido de personas.

En consecuencia, el análisis muestra una empresa con capacidades técnicas y operacionales consolidadas, pero con oportunidades de fortalecimiento en planificación, gestión de información y transferencia del conocimiento. Estas brechas resultan relevantes para acompañar el crecimiento de la organización y disminuir su dependencia de mecanismos informales de gestión.

7.1.4. Business Model Canvas

El Business Model Canvas permite representar de manera integrada el funcionamiento actual de Colmenares Santa Ana, identificando cómo la empresa genera, entrega y captura valor a través de sus dos principales líneas de negocio. Su elaboración considera los antecedentes levantados directamente de la organización y permite complementar el análisis interno realizado mediante la Cadena de Valor.

El modelo de negocio se sustenta en un recurso común: las colmenas y el conocimiento necesario para su manejo. A partir de esta base, la empresa genera ingresos mediante la prestación de servicios de polinización y la comercialización de miel y productos apícolas, aprovechando de manera complementaria sus capacidades técnicas, infraestructura y relaciones comerciales.

Tabla 6. Business Model Canvas de Colmenares Santa Ana

Componente	Situación actual
Segmentos de clientes	En polinización, productores agrícolas de almendros, cerezos y paltos, con quienes se mantienen relaciones comerciales recurrentes. En miel y productos apícolas, propietarios de locales establecidos de la Región de Valparaíso, que representan aproximadamente el 70 % de las ventas, y consumidores finales, correspondientes al 30 % restante.
Propuesta de valor	En polinización, servicio basado en colmenas fuertes y de calidad, respaldado por experiencia técnica, confiabilidad y cumplimiento. En productos apícolas, miel pura de abeja, de origen artesanal y proveniente principalmente de flora nativa, complementada con propóleo y polen.
Canales	El servicio de polinización se presta directamente en los predios agrícolas. La miel y los productos apícolas se distribuyen directamente a los locales mediante medios

	propios, mientras que la venta a consumidores finales se realiza principalmente a través de encargos y recomendaciones.
Relaciones con clientes	Predomina una relación directa y de confianza. En polinización existen clientes recurrentes que contratan los servicios temporada tras temporada. En miel, la relación con locales y consumidores se mantiene principalmente mediante contacto directo, recomendaciones y cumplimiento de los compromisos comerciales.
Fuentes de ingresos	Los ingresos provienen principalmente de dos actividades: prestación de servicios de polinización y comercialización de miel. De manera complementaria se comercializan propóleo y polen.
Recursos clave	Aproximadamente 1.500 colmenas, conocimiento y experiencia técnica, personal permanente, sala de cosecha propia con resolución sanitaria, dos camiones para el traslado de colmenas, equipamiento de extracción y procesamiento y relaciones comerciales desarrolladas con agricultores y compradores.
Actividades clave	Manejo y preparación de las colmenas, control sanitario, preparación y traslado para polinización, cosecha y extracción de miel, filtrado, decantación, envasado, almacenamiento, distribución y comercialización de los productos.
Socios clave	INDAP, SAG, agricultores y asociaciones apícolas. Estas últimas facilitan el intercambio de experiencias, conocimiento de mejores prácticas, actualización respecto de tratamientos y enfermedades y participación en actividades técnicas, incluyendo visitas a experiencias apícolas desarrolladas en otros países.
Estructura de costos	Los principales costos se relacionan con materiales utilizados en las colmenas, remuneraciones, envases para la comercialización de miel, combustible y consumo eléctrico asociado a las operaciones e instalaciones de la empresa.

Fuente Elaboración Propia

Análisis de resultados

El Business Model Canvas muestra un modelo de negocio sustentado en la complementariedad entre polinización y producción apícola, donde las colmenas, el conocimiento técnico y la experiencia constituyen los recursos centrales para ambas actividades. La calidad alcanzada en el manejo de las colonias permite generar valor en la polinización, mientras que su posterior aprovechamiento productivo contribuye a la generación de ingresos mediante la comercialización de miel y otros productos apícolas.

El modelo presenta además relaciones comerciales directas y recurrentes, especialmente en polinización, junto con recursos propios que entregan autonomía operacional. Sin embargo, la comercialización de miel mantiene un alcance principalmente regional y la venta directa al consumidor se desarrolla de manera poco estructurada, principalmente mediante encargos y recomendaciones.

En consecuencia, el Canvas evidencia un negocio con una base técnica y operacional consolidada, cuyo principal espacio de fortalecimiento se encuentra en una gestión más estructurada que permita aprovechar de mejor manera las capacidades y recursos ya disponibles.

7.1.5. Análisis FODA

El análisis FODA integra los principales resultados obtenidos durante el diagnóstico externo e interno de Colmenares Santa Ana. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan actualmente a la organización y relacionarlas con las oportunidades y amenazas presentes en su entorno, estableciendo una síntesis que sirva de base para la posterior formulación estratégica.

Tabla 7. Análisis FODA de Colmenares Santa Ana

Fortalezas	Oportunidades
F1. Experiencia y conocimiento técnico acumulado en el manejo de colmenas y prestación de servicios de polinización.	O1. Relevancia de la actividad frutícola regional y demanda asociada a los servicios de polinización.
F2. Calidad y fortaleza de las colmenas reconocida por los clientes, permitiendo diferenciar el servicio y acceder a condiciones comerciales favorables.	O2. Continuidad de la demanda por servicios especializados de polinización asociados a cultivos frutícolas de la zona.
F3. Disponibilidad de recursos e infraestructura propia, incluyendo aproximadamente 1.500 colmenas, sala de cosecha autorizada y medios propios para el transporte.	O3. Mayor formalización, trazabilidad y protección de la actividad apícola derivada del fortalecimiento del marco regulatorio.
F4. Relaciones comerciales recurrentes con productores agrícolas y participación en asociaciones que facilitan el acceso a conocimiento y mejores prácticas.	O4. Disponibilidad de tecnologías y herramientas de información que pueden mejorar el registro, control y seguimiento de la actividad apícola.

Debilidades	Amenazas
D1. Bajo nivel de formalización de la planificación y gestión estratégica.	A1. Sequía y variabilidad de las condiciones climáticas, con efectos sobre la floración, condición de las colonias y producción de miel.
D2. Ausencia de sistemas estructurados para el control de inventarios, compras e información operacional.	A2. Exposición de las colmenas a pesticidas durante los períodos de polinización.
D3. Concentración del conocimiento técnico especializado y de las principales funciones administrativas en un número reducido de personas.	A3. Presencia de competidores de tamaño similar y empresas de mayor escala en los servicios de polinización.
D4. Ausencia de indicadores y mecanismos sistemáticos para medir y realizar seguimiento al desempeño de la empresa.	A4. Mayor presión competitiva en la comercialización de miel debido a la presencia de numerosos productores, alternativas de abastecimiento para los compradores y productos sustitutos.

Fuente Elaboración Propia

Análisis de resultado

El FODA muestra que Colmenares Santa Ana cuenta con una base técnica y operacional sólida, sustentada en la experiencia, calidad de sus colmenas, infraestructura propia y relaciones comerciales desarrolladas a lo largo del tiempo. Estas capacidades permiten sostener ambas líneas de negocio y diferenciar especialmente el servicio de polinización.

Las principales brechas se concentran en la gestión estratégica y disponibilidad de información para la toma de decisiones. La baja formalización de la planificación, la ausencia de sistemas estructurados de registro y medición, y la concentración de conocimiento y funciones en pocas personas limitan la capacidad de evaluar sistemáticamente el desempeño y orientar las decisiones futuras.

El entorno, por su parte, ofrece condiciones favorables asociadas a la actividad frutícola y a la demanda por servicios de polinización, junto con oportunidades derivadas de una mayor formalización del sector y de la incorporación de herramientas de información. Al

mismo tiempo, la empresa enfrenta amenazas climáticas, exposición a pesticidas y presión competitiva en ambas líneas de negocio.

En consecuencia, el diagnóstico plantea como desafío central preservar las capacidades técnicas y operacionales que han sustentado el negocio y complementarlas con una gestión más estructurada, que permita orientar las decisiones, medir el desempeño y fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa frente a las condiciones del entorno.

7.1.6. Síntesis del Diagnóstico y Brechas Estratégicas

El diagnóstico realizado permite observar que Colmenares Santa Ana cuenta con capacidades técnicas y operacionales que han permitido sostener su desarrollo y mantener relaciones comerciales estables. La experiencia acumulada, la calidad de las colmenas, la infraestructura y medios propios, junto con el conocimiento del negocio, constituyen una base favorable para enfrentar las condiciones competitivas del sector.

Sin embargo, estas capacidades no se encuentran acompañadas por un sistema formal de gestión estratégica. La planificación, el registro de información y el seguimiento del desempeño se desarrollan principalmente a partir de la experiencia y conocimiento de sus integrantes, generando brechas entre la capacidad operacional de la empresa y la forma en que se planifica, mide y gestiona su desarrollo.

A partir de los resultados obtenidos, se identifican las siguientes brechas estratégicas:

Tabla 8. Síntesis del diagnóstico y brechas estratégicas

Hallazgo del diagnóstico	Brecha estratégica	Implicancia para el modelo
La empresa posee experiencia, conocimiento técnico y capacidades operacionales desarrolladas, pero no cuenta con una planificación estratégica formal.	Dirección estratégica	Definir una dirección común mediante misión, visión, valores, propuesta de valor y prioridades estratégicas.
Las decisiones se sustentan principalmente en la experiencia y conocimiento acumulado de sus integrantes.	Formalización de la gestión	Establecer objetivos estratégicos que permitan orientar y priorizar las decisiones de la organización.
No existen indicadores ni mecanismos sistemáticos para evaluar el desempeño de las principales actividades.	Medición y control	Incorporar indicadores y metas que permitan conocer el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Los registros operacionales se realizan principalmente mediante cuadernos y conocimiento acumulado, sin sistemas estructurados de información.	Información para la gestión	Definir mecanismos simples de registro y seguimiento que proporcionen información para la toma de decisiones.
El conocimiento técnico especializado y parte importante de las funciones administrativas se concentran en pocas personas.	Gestión del conocimiento y continuidad	Favorecer la transferencia de conocimiento, definición de responsabilidades y menor dependencia de personas específicas.
La empresa enfrenta condiciones externas variables asociadas al clima, disponibilidad floral, pesticidas y competencia.	Capacidad de adaptación	Incorporar mecanismos periódicos de seguimiento que permitan detectar desviaciones y ajustar las acciones frente a cambios del entorno.

Síntesis

Las brechas identificadas muestran que la principal necesidad de Colmenares Santa Ana no se encuentra en modificar la esencia de su operación, sino en fortalecer la forma en que esta es dirigida y gestionada. La empresa dispone de capacidades que han demostrado ser efectivas, pero requiere una estructura que permita transformar ese conocimiento y experiencia en prioridades, objetivos y mecanismos de seguimiento.

En este contexto, el desarrollo del Modelo Integral de Gestión Estratégica busca cerrar la brecha existente entre estrategia y operación, formalizando progresivamente la dirección de la empresa sin perder la flexibilidad propia de una PYME familiar. A partir de estos resultados, la siguiente etapa corresponde a la formulación estratégica, en la cual se definieron los elementos que posteriormente sustentaron la construcción del mapa estratégico y del Balanced Scorecard.

7.2. Formulación Estratégica

A partir de los resultados del diagnóstico se desarrolla la formulación estratégica de Colmenares Santa Ana, buscando establecer una dirección que permita preservar las capacidades que han sustentado el negocio y abordar las brechas de gestión identificadas.

La formulación considera las características de la empresa como PYME familiar, su experiencia en el sector apícola, la complementariedad de sus líneas de negocio y las condiciones del entorno en que desarrolla sus actividades. Sobre esta base se establecen la misión, visión y valores, la propuesta de valor, los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos que posteriormente serán integrados en el mapa estratégico.

7.2.1. Misión, Visión y Valores

Misión

Proporcionar servicios de polinización mediante colmenas fuertes y de calidad, junto con producir miel pura y productos apícolas de origen artesanal, desarrollando ambas actividades con experiencia, responsabilidad y compromiso con nuestros clientes.

Visión

Consolidar a Colmenares Santa Ana como una empresa apícola familiar reconocida en la Región de Valparaíso por la calidad de sus colmenas, la confiabilidad de sus servicios de polinización y la calidad de sus productos, fortaleciendo su gestión para asegurar la continuidad y desarrollo sostenible del negocio.

Valores

Tabla 9. Valores aplicados a Colmenares Santa Ana

Valor	Aplicación en Colmenares Santa Ana
Responsabilidad	Cumplir los compromisos asumidos con clientes y desarrollar las actividades procurando el adecuado manejo de las colmenas.

Calidad	Mantener colmenas fuertes y productos apícolas que respondan a los estándares que han permitido construir la confianza de los clientes.
Compromiso	Mantener una participación activa y permanente en las distintas actividades necesarias para el funcionamiento del negocio.
Confianza	Preservar relaciones comerciales cercanas y de largo plazo, sustentadas en la experiencia y cumplimiento.
Aprendizaje	Mantener la actualización del conocimiento técnico mediante la experiencia, asociaciones apícolas y adopción de mejores prácticas.

Fuente Elaboración Propia

En conjunto, estos elementos establecen una dirección que busca mantener las capacidades técnicas y relaciones que han sustentado el negocio, incorporando progresivamente una gestión más estructurada que contribuya a su continuidad y desarrollo.

7.2.2. Propuesta de Valor

A partir del diagnóstico realizado, la propuesta de valor de Colmenares Santa Ana se estructura considerando las características particulares de sus dos líneas de negocio. Si bien ambas se sustentan en el conocimiento y experiencia apícola de la empresa, responden a necesidades diferentes y, por tanto, requieren expresar de manera diferenciada el valor entregado a sus clientes.

Tabla 10. Propuesta de valor de Colmenares Santa Ana

Línea de negocio	Propuesta de valor
Servicios de polinización	Entregar un servicio de polinización confiable mediante colmenas fuertes, activas y de calidad, respaldado por la experiencia técnica y el cumplimiento de los requerimientos y períodos acordados con cada productor agrícola.
Miel y productos apícolas	Ofrecer miel pura de abeja, de origen artesanal y proveniente principalmente de flora nativa, junto con productos apícolas como propóleo y polen, manteniendo la calidad y características naturales que distinguen su producción.

Fuente Elaboración Propia

En la línea de polinización, el principal elemento diferenciador corresponde a la calidad de las colmenas, atributo reconocido por los clientes y que permite a la empresa mantener relaciones comerciales recurrentes y acceder, en determinados servicios, a condiciones comerciales superiores a los valores de referencia del mercado. La experiencia acumulada y el conocimiento técnico permiten sostener esta capacidad y responder a los requerimientos asociados a los distintos períodos de floración.

En miel y productos apícolas, la propuesta se concentra en el origen artesanal, la pureza del producto y su vinculación con flora nativa, atributos que permiten diferenciar la oferta frente a un mercado con numerosos productores y alternativas disponibles para los compradores.

En conjunto, ambas propuestas se articulan en torno a una capacidad común: el manejo técnico de las colmenas y el conocimiento apícola acumulado, que permite generar valor tanto mediante el servicio de polinización como a través de la obtención de productos apícolas.

7.2.3. Factores Críticos de Éxito

A partir de los principales hallazgos y brechas identificados en el diagnóstico, junto con la misión, visión y propuesta de valor definidas, se identificaron los factores críticos de éxito que resultan determinantes para sostener el desempeño de Colmenares Santa Ana y avanzar hacia la dirección estratégica establecida.

Tabla 11. Factores Críticos de Éxito de Colmenares Santa Ana

Factor crítico de éxito	Fundamentación
Calidad y fortaleza de las colmenas	Constituye la base del servicio de polinización y uno de los principales elementos de diferenciación reconocidos por los clientes.
Conocimiento y experiencia técnica	Permite mantener adecuadamente las colonias, responder a sus requerimientos sanitarios y productivos y sostener la calidad del servicio y de los productos.
Relaciones de confianza y cumplimiento con los clientes	La recurrencia de los servicios de polinización depende de mantener relaciones comerciales sustentadas en la calidad, confiabilidad y cumplimiento de los compromisos adquiridos.
Eficiencia y continuidad operacional	La coordinación del manejo, preparación, transporte, polinización, cosecha y procesamiento resulta necesaria para aprovechar adecuadamente los recursos y responder a la estacionalidad del negocio.
Disponibilidad de información para la gestión	Contar con registros e indicadores simples y oportunos resulta necesario para planificar, evaluar resultados y apoyar la toma de decisiones.
Desarrollo y transferencia del conocimiento	La continuidad del negocio requiere preservar el conocimiento acumulado y disminuir progresivamente su concentración en un número reducido de personas.

Fuente Elaboración Propia

Estos factores representan las condiciones que la empresa debe preservar o fortalecer para ejecutar su estrategia. Su identificación permite establecer el vínculo entre los resultados del diagnóstico y la posterior definición de los objetivos estratégicos.

7.2.4. Objetivos Estratégicos

A partir del diagnóstico, la dirección estratégica y los factores críticos de éxito identificados, se definen los objetivos estratégicos de Colmenares Santa Ana. Estos buscan traducir las prioridades de la empresa en resultados que posteriormente puedan relacionarse mediante el mapa estratégico y asociarse a indicadores, metas e iniciativas dentro del Balanced Scorecard.

Considerando las características de la empresa como PYME familiar, se propone un conjunto acotado de objetivos, procurando que sean comprensibles, gestionables y coherentes con las capacidades y necesidades identificadas.

Para facilitar su identificación, los objetivos se codifican según la perspectiva a la que pertenecen: OEF (Objetivo Estratégico Financiero), OEC (Objetivo Estratégico de Clientes), OEP (Objetivo Estratégico de Procesos Internos) y OEA (Objetivo Estratégico de Aprendizaje y Crecimiento).

Los objetivos estratégicos se definieron a partir de la integración de los resultados del diagnóstico, las brechas identificadas, los factores críticos de éxito y los elementos de

dirección estratégica previamente formulados. De esta manera, los objetivos asociados a planificación, control e información responden a las brechas de formalización, medición y disponibilidad de información; el objetivo relacionado con la transferencia del conocimiento aborda su concentración en pocas personas; mientras que los objetivos vinculados con la calidad de las colmenas, la confianza y fidelización de los clientes buscan preservar y fortalecer capacidades reconocidas como relevantes para la continuidad del negocio. En la perspectiva financiera, los objetivos se orientan a fortalecer la sostenibilidad económica y mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos, como resultados de una gestión más estructurada de las capacidades, procesos y relaciones con los clientes.

Tabla 12. Objetivos estratégicos de Colmenares Santa Ana

Código	Perspectiva	Objetivo estratégico	Propósito
OEF1	Financiera	Fortalecer la sostenibilidad económica del negocio.	Mantener resultados que permitan dar continuidad a la operación y disponer de recursos para sostener las capacidades necesarias para el desarrollo de la empresa.
OEF2	Financiera	Mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos.	Fortalecer el control de costos y el uso de los recursos asociados a las principales actividades del negocio.
OEC1	Clientes	Mantener la fidelización de los clientes de polinización.	Preservar las relaciones comerciales recurrentes mediante calidad, confiabilidad y cumplimiento del servicio.
OEC2	Clientes	Mantener la calidad y confianza asociadas a los productos apícolas.	Sostener los atributos que respaldan la relación con los compradores de miel, propóleo y polen.
OEP1	Procesos internos	Asegurar la calidad y fortaleza de las colmenas.	Mantener las condiciones técnicas y sanitarias necesarias para sustentar la polinización y la producción apícola.
OEP2	Procesos internos	Fortalecer la planificación y control de las operaciones.	Planificar y controlar de manera sistemática las principales actividades operacionales, incluyendo compras, inventarios, traslados, producción y utilización de recursos, facilitando además la adaptación de la operación frente a cambios relevantes de las condiciones productivas y del entorno.
OEA1	Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la información para la gestión y toma de decisiones.	Incorporar registros e información sistemática que permitan conocer el desempeño y apoyar las decisiones de la empresa.
OEA2	Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la transferencia y continuidad del conocimiento técnico.	Reducir la dependencia del conocimiento concentrado en pocas personas y preservar las capacidades técnicas relevantes para la continuidad del negocio.

Fuente Elaboración Propia

A su vez, los objetivos mantienen una relación entre sí. El fortalecimiento de la información y del conocimiento permite mejorar la planificación y el control de las operaciones; mejores procesos contribuyen a mantener la calidad de las colmenas y el cumplimiento de los servicios; y estos resultados favorecen la fidelización de los clientes y la sostenibilidad económica del negocio. Esta lógica se representada posteriormente mediante el mapa estratégico.

7.3. Diseño del Mapa Estratégico

El mapa estratégico de Colmenares Santa Ana se construye a partir de los objetivos definidos en la etapa de formulación, organizándolos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Su estructura busca representar cómo el fortalecimiento de las capacidades internas contribuye a mejorar los procesos, sostener el valor entregado a los clientes y, finalmente, favorecer los resultados económicos de la empresa.

Considerando las características de Colmenares Santa Ana, el mapa se estructura desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hacia la perspectiva financiera. Esta secuencia permite representar la lógica mediante la cual la información y el conocimiento sustentan la gestión de los procesos internos, los cuales a su vez permiten mantener la calidad y confianza de los clientes y contribuir a la sostenibilidad económica del negocio.

7.3.1. Relación causa / efecto

Las relaciones entre los objetivos estratégicos se establecen considerando la forma en que cada uno contribuye al cumplimiento de los objetivos ubicados en las perspectivas superiores.

Tabla 13. Relaciones causa-efecto del Mapa Estratégico

Objetivo de origen	Relación	Objetivo relacionado	Fundamento
OEA1. Fortalecer la información para la gestión y toma de decisiones	→	OEP2. Fortalecer la planificación y control de las operaciones	Una mayor disponibilidad de información permite planificar las actividades, controlar recursos y detectar oportunamente desviaciones.
OEA2. Fortalecer la transferencia y continuidad del conocimiento técnico	→	OEP1. Asegurar la calidad y fortaleza de las colmenas	La transferencia del conocimiento permite preservar las prácticas técnicas necesarias para mantener colonias en condiciones adecuadas.
OEA2. Fortalecer la transferencia y continuidad del conocimiento técnico	→	OEP2. Fortalecer la planificación y control de las operaciones	Una menor concentración del conocimiento facilita la ejecución coordinada de las actividades y reduce la dependencia de personas específicas.
OEP2. Fortalecer la planificación y control de las operaciones	→	OEP1. Asegurar la calidad y fortaleza de las colmenas	Una mejor planificación del manejo, alimentación, control sanitario y preparación permite sostener las condiciones requeridas de las colonias.
OEP1. Asegurar la calidad y fortaleza de las colmenas	→	OEC1. Mantener la fidelización de los clientes de polinización	La calidad de las colmenas constituye uno de los principales atributos valorados por los clientes del servicio.
OEP1. Asegurar la calidad y fortaleza de las colmenas	→	OEC2. Mantener la calidad y confianza asociadas a los productos apícolas	El adecuado manejo de las colonias constituye la base productiva para mantener la calidad de la miel y demás productos apícolas.
OEP2. Fortalecer la planificación y control de las operaciones	→	OEF2. Mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos	Una gestión más estructurada permite controlar compras, inventarios, costos y utilización de recursos.

OEC1. Mantener la fidelización de los clientes de polinización	→	OEF1. Fortalecer la sostenibilidad económica del negocio	La recurrencia de los servicios contribuye a mantener una fuente estable de ingresos durante las temporadas de polinización.
OEC2. Mantener la calidad y confianza asociadas a los productos apícolas	→	OEF1. Fortalecer la sostenibilidad económica del negocio	Mantener la confianza de los compradores contribuye a sostener los ingresos provenientes de la comercialización de miel y productos apícolas.
OEF2. Mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos	→	OEF1. Fortalecer la sostenibilidad económica del negocio	Una utilización más eficiente de los recursos contribuye a mejorar el desempeño económico y favorecer la continuidad del negocio.

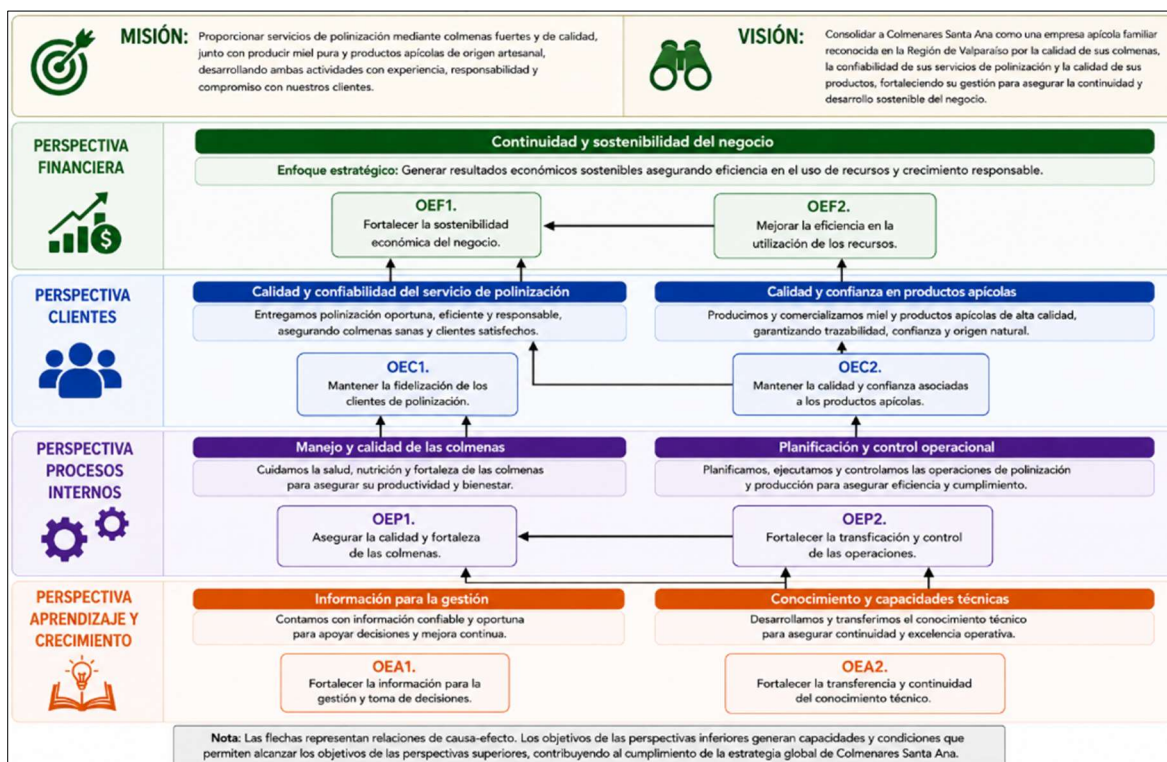
Fuente Elaboración Propia

7.3.2. Mapa Estratégico

A partir de los objetivos estratégicos y de las relaciones causa-efecto definidas, se construye el Mapa Estratégico de Colmenares Santa Ana. Este organiza la estrategia en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y permite visualizar cómo las capacidades de la organización se relacionan con los procesos internos, la generación de valor para los clientes y los resultados financieros esperados.

Finalmente, el fortalecimiento de la planificación y control de las operaciones contribuye a mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos, mientras que la fidelización de los clientes de polinización y la confianza asociada a los productos apícolas contribuyen a fortalecer la sostenibilidad económica del negocio. A su vez, una utilización más eficiente de los recursos favorece el desempeño económico y la continuidad de la empresa.

Figura 1. Mapa Estratégico de Colmenares Santa Ana



Fuente Elaboración propia

El mapa permite visualizar la estrategia como un conjunto integrado de objetivos y establece la estructura sobre la cual se desarrollará el Balanced Scorecard. En la siguiente etapa, cada objetivo estratégico se asocia a indicadores, metas e iniciativas que permiten medir su cumplimiento y facilitar su seguimiento

El mapa refleja una lógica en la cual la información y el conocimiento constituyen la base para fortalecer la gestión de las operaciones y preservar la calidad de las colmenas. Estos procesos permiten sostener la propuesta de valor entregada a los clientes de ambas líneas de negocio y, finalmente, contribuir a la eficiencia y sostenibilidad económica de Colmenares Santa Ana.

7.4. Desarrollo del Balanced Scorecard

A partir de los objetivos definidos y de las relaciones establecidas en el mapa estratégico, se desarrolla el Balanced Scorecard de Colmenares Santa Ana. Su diseño busca traducir la estrategia en elementos concretos de gestión que permitan medir su cumplimiento, orientar las acciones de la empresa y disponer de información para apoyar la toma de decisiones.

Considerando las características de la organización, se propone un sistema acotado de indicadores, procurando que su medición sea simple y compatible con los recursos



disponibles. Para cada objetivo estratégico se establecen indicadores de desempeño, metas, frecuencia de medición, responsables e iniciativas, manteniendo la estructura de las cuatro perspectivas definidas en el mapa estratégico.

Un aspecto relevante corresponde a la disponibilidad actual de información. El diagnóstico evidenció que parte importante de los registros se mantiene mediante cuadernos, estimaciones y conocimiento acumulado, por lo que no todos los indicadores cuentan actualmente con una línea base formal. En estos casos, el primer período de implementación deberá permitir construir dicha línea base antes de establecer metas de desempeño que no cuenten con respaldo histórico.

7.4.1. Indicadores de desempeño y metas

Los indicadores fueron seleccionados procurando establecer una relación directa con cada objetivo estratégico. En aquellos ámbitos donde existe información suficiente se proponen metas iniciales, mientras que para los indicadores financieros se establece inicialmente la construcción de una línea base, debido a que la empresa dispone principalmente de estimaciones de costos y no de una estructura formal que permita determinar con precisión el desempeño de cada línea de negocio.

Tabla 14. Indicadores y metas del Balanced Scorecard

Perspectiva	Código	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula o criterio de medición	Línea base / situación actual	Meta inicial
Financiera	OEF1	Fortalecer la sostenibilidad económica del negocio	Margen operacional	$\frac{\text{Ingresos operacionales} - \text{costos operacionales}}{\text{Ingresos operacionales}} \times 100$	La empresa dispone de estimaciones generales, pero no cuenta con información histórica sistematizada que permita establecer una línea base confiable.	Construir línea base durante el primer ciclo anual.
Financiera	OEF2	Mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos	Relación de costos operacionales sobre ingresos por línea de negocio	$\frac{\text{Costos operacionales de la línea}}{\text{Ingresos de la línea}} \times 100$	No existe asignación sistemática de ingresos y costos diferenciada entre polinización y productos apícolas.	Construir línea base para ambas líneas de negocio durante el primer ciclo anual.
Clientes	OEC1	Mantener la fidelización de los clientes de polinización	Tasa de retención de clientes de polinización	$\frac{\text{Clientes que renuevan el servicio}}{\text{Clientes de la temporada anterior}} \times 100$	Los clientes actuales mantienen relaciones comerciales recurrentes entre temporadas.	100 % de retención de los clientes de la temporada anterior que mantienen requerimiento del servicio
Clientes	OEC2	Mantener la calidad y confianza asociadas a los productos apícolas	Porcentaje de entregas sin reclamos atribuibles a calidad	$\frac{\text{Entregas sin reclamos atribuibles a calidad}}{\text{Total de entregas registradas}} \times 100$	No existe un registro formal que permita establecer una línea base de reclamos asociados a calidad.	Implementar el registro y construir línea base durante el primer ciclo de medición.
Procesos internos	OEP1	Asegurar la calidad y fortaleza de las colmenas	Porcentaje de colmenas aptas para polinización	$\frac{\text{Colmenas que cumplen los criterios definidos de aptitud}}{\text{Total de colmenas evaluadas}} \times 100$	La evaluación se realiza principalmente a partir de la experiencia técnica y la observación de las colmenas, sin un estándar interno formalizado ni un registro sistemático consolidado.	Construir línea base durante el primer ciclo de evaluación y establecer posteriormente la meta de cumplimiento.
Procesos internos	OEP1	Asegurar la calidad y fortaleza de las colmenas	Cumplimiento de requisitos sanitarios aplicables al manejo de las colmenas	$\frac{\text{Requisitos sanitarios cumplidos}}{\text{Requisitos sanitarios aplicables}} \times 100$	El cumplimiento forma parte de la operación, pero no se encuentra consolidado en un mecanismo único de seguimiento.	100 % de cumplimiento de los requisitos sanitarios aplicables.
Procesos internos	OEP2	Fortalecer la planificación y control de las operaciones	Cumplimiento del plan operacional	$\frac{\text{Actividades ejecutadas según planificación}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	La planificación se realiza principalmente sobre la base de la experiencia y las necesidades de cada temporada, sin un plan operacional formal.	≥90 % de cumplimiento del plan operacional durante el primer ciclo, sujeto a revisión a partir de los resultados obtenidos.
Aprendizaje y crecimiento	OEA1	Fortalecer la información para la gestión y toma de decisiones	Cumplimiento de registros de gestión	$\frac{\text{Registros actualizados en el período}}{\text{Registros definidos para el período}} \times 100$	La información se mantiene principalmente mediante cuadernos y experiencia, sin un sistema centralizado de registros.	≥90 % de los registros definidos actualizados según la frecuencia establecida durante el primer ciclo, sujeto a revisión a partir de los resultados obtenidos.



Aprendizaje y crecimiento	OEA2	Fortalecer la transferencia y continuidad del conocimiento técnico.	Porcentaje de actividades técnicas críticas documentadas	Actividades técnicas críticas documentadas / total de actividades técnicas críticas identificadas $\times 100$	Parte importante del conocimiento técnico se encuentra concentrado en el propietario y trabajadores de mayor experiencia y no está formalmente documentado.	100 % de las actividades técnicas críticas identificadas documentadas durante el primer año.
---------------------------	------	---	--	--	---	--

Fuente Elaboración Propia

* Los indicadores fueron definidos considerando su relación directa con los objetivos estratégicos, la disponibilidad de información y la capacidad de Colmenares Santa Ana para mantener su medición de manera sistemática. Las metas iniciales se establecieron considerando la situación identificada durante el diagnóstico y las capacidades operacionales de la empresa. En aquellos indicadores donde no existe información histórica suficiente para establecer un valor objetivo con respaldo, se priorizó la construcción de una línea base durante el primer ciclo de aplicación. Para los indicadores que incorporan umbrales iniciales de gestión, estos deberán ser revisados una vez obtenidos los primeros resultados, permitiendo ajustar las metas sobre la base de información propia de la organización.

7.4.2. Criterios técnicos y regulatorios considerados

El diseño de los indicadores asociados a los procesos internos considera, además de los antecedentes levantados en la empresa, referencias técnicas y regulatorias relacionadas con la actividad apícola en Chile.

En particular, para la evaluación de las colmenas destinadas a polinización se propone desarrollar un estándar interno, considerando como referencia los criterios técnicos establecidos en la **NCh3255:2011**, complementados con la experiencia acumulada por Colmenares Santa Ana. Esto permitirá transformar una evaluación actualmente sustentada principalmente en conocimiento técnico y observación en un mecanismo formal de control, manteniendo criterios simples y aplicables a la realidad operacional de la empresa.

Asimismo, los mecanismos de registro y seguimiento deberán considerar las disposiciones aplicables de la **Ley N.º 21.489 (2022)**, que regula la promoción, protección y fomento de la actividad apícola, junto con su reglamentación y los requerimientos establecidos por el Servicio Agrícola y Ganadero en materias como registro, trazabilidad y manejo de información de la actividad apícola.

La incorporación de estos antecedentes permite que los mecanismos propuestos no respondan únicamente a necesidades internas de gestión, sino que se articulen con referencias técnicas y regulatorias propias de la actividad. De esta manera, parte de la información generada puede contribuir simultáneamente al control operacional, cumplimiento aplicable y seguimiento de los objetivos del Balanced Scorecard.

7.4.3. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas corresponden a las acciones propuestas para facilitar el cumplimiento de los objetivos definidos. Considerando el tamaño de Colmenares Santa Ana, se priorizan iniciativas que puedan implementarse progresivamente y que no requieran inicialmente sistemas complejos ni estructuras administrativas adicionales.

Tabla 15. Iniciativas estratégicas asociadas a los objetivos

Código	Iniciativa estratégica	Resultado esperado
OEF1	Implementar un registro periódico de ingresos y costos operacionales.	Disponer de información financiera sistematizada que permita determinar el margen operacional y construir una línea base para evaluar la sostenibilidad económica del negocio.
OEF2	Implementar la identificación y asignación de ingresos y costos por línea de negocio.	Disponer de información diferenciada para polinización y productos apícolas, permitiendo determinar la relación entre costos operacionales e ingresos de cada línea y apoyar decisiones sobre utilización de recursos.
OEC1	Implementar un registro de clientes y servicios de polinización por temporada.	Contar con información histórica sobre los servicios realizados y la continuidad de los clientes, permitiendo realizar seguimiento a su retención entre temporadas.
OEC2	Implementar un registro de entregas y reclamos asociados a la calidad de los productos apícolas.	Disponer de información sistematizada sobre las entregas realizadas y eventuales reclamos de calidad, permitiendo monitorear la confianza asociada a los productos comercializados.
OEP1	Implementar un protocolo de evaluación de aptitud de las colmenas destinadas a polinización.	Formalizar criterios técnicos para evaluar la calidad y fortaleza de las colmenas, generando información que permita determinar el porcentaje de colmenas aptas para prestar el servicio.

OEP1	Implementar una lista de verificación de requisitos sanitarios aplicables al manejo de las colmenas.	Mantener evidencia sistemática del cumplimiento de los requisitos sanitarios aplicables y facilitar la identificación oportuna de eventuales desviaciones.
OEP2	Elaborar e implementar un plan operacional por temporada.	Mejorar la coordinación y seguimiento de las principales actividades operacionales, incluyendo manejo de colmenas, polinización, producción, compras, inventarios, traslados y utilización de recursos.
OEA1	Implementar un sistema básico y centralizado de registros de gestión.	Consolidar progresivamente la información generada por las distintas áreas y actividades de la empresa, facilitando su disponibilidad para el seguimiento de indicadores y la toma de decisiones.
OEA2	Documentar progresivamente las actividades técnicas críticas y transferir su conocimiento al personal involucrado.	Reducir la dependencia del conocimiento concentrado en pocas personas y facilitar su transferencia y continuidad dentro de la organización.

Fuente Elaboración Propia

Las iniciativas propuestas buscan principalmente formalizar prácticas que actualmente se desarrollan de manera informal, más que modificar la forma en que la empresa ejecuta aquellas actividades en las que presenta capacidades consolidadas. Esto permite que el modelo se adapte progresivamente a la organización y que su implementación no genere una carga administrativa desproporcionada.

7.4.4. Cuadro de mando integral

La integración de objetivos, indicadores, metas e iniciativas permite conformar el Cuadro de Mando Integral de Colmenares Santa Ana. Para facilitar su utilización, se establecen frecuencias de medición acordes con la naturaleza de cada indicador, evitando que todos sean revisados con la misma periodicidad.

Tabla 16. Cuadro de Mando Integral

Código	KPI	Meta inicial	Frecuencia	Responsable	Iniciativa principal
OEF1	Margen operacional	Construir línea base durante el primer ciclo anual.	Anual	Propietario	Implementar un registro periódico de ingresos y costos operacionales.
OEF2	Relación de costos operacionales sobre ingresos por línea de negocio	Construir línea base para ambas líneas de negocio durante el primer ciclo anual.	Anual	Propietario	Implementar la identificación y asignación de ingresos y costos por línea de negocio.
OEC1	Tasa de retención de clientes de polinización	100 % de retención de los clientes actuales que mantienen requerimiento del servicio.	Anual	Propietario	Implementar un registro de clientes y servicios de polinización por temporada.
OEC2	Porcentaje de entregas sin reclamos atribuibles a calidad	Implementar el registro y construir línea base durante el primer ciclo de medición.	Semestral	Propietario	Implementar un registro de entregas y reclamos asociados a la calidad de los productos apícolas.
OEP1	Porcentaje de colmenas aptas para polinización	Construir línea base durante el primer ciclo de evaluación y	Por temporada	Propietario / Encargado técnico	Implementar un protocolo de evaluación de

		establecer posteriormente la meta de cumplimiento.	de polinización		aptitud de las colmenas destinadas a polinización.
OEP1	Cumplimiento de requisitos sanitarios aplicables al manejo de las colmenas	100 % de cumplimiento de los requisitos sanitarios aplicables.	Semestral / según exigencia aplicable	Propietario / Encargado técnico	Implementar una lista de verificación de requisitos sanitarios aplicables al manejo de las colmenas.
OEP2	Cumplimiento del plan operacional	≥90 % de cumplimiento del plan operacional durante el primer ciclo, sujeto a revisión a partir de los resultados obtenidos	Trimestral	Propietario / Encargado técnico	Elaborar e implementar un plan operacional por temporada.
OEA1	Cumplimiento de registros de gestión	≥90 % de los registros definidos actualizados según la frecuencia establecida durante el primer ciclo, sujeto a revisión a partir de los resultados obtenidos	Trimestral	Propietario	Implementar un sistema básico y centralizado de registros de gestión.
OEA2	Porcentaje de actividades técnicas críticas documentadas	100 % de las actividades técnicas críticas identificadas documentadas durante el primer año.	Semestral	Propietario / Encargado técnico	Documentar progresivamente las actividades técnicas críticas y transferir su conocimiento al personal involucrado.

Fuente Elaboración Propia

*Meta inicial sujeta a validación con información obtenida durante la implementación.

El Cuadro de Mando Integral propuesto busca mantener un equilibrio entre capacidad de medición y simplicidad de aplicación. La intención no es aumentar innecesariamente los controles administrativos, sino generar la información mínima necesaria para conocer el avance de la estrategia y apoyar las decisiones de la empresa.

La incorporación progresiva de estos indicadores permitirá pasar desde una gestión sustentada principalmente en experiencia y conocimiento acumulado hacia una gestión complementada por información objetiva. Al mismo tiempo, el modelo preserva la experiencia técnica como una capacidad central, transformando parte de ese conocimiento en criterios, registros y mecanismos de seguimiento que puedan mantenerse en el tiempo.

Con ello, el Balanced Scorecard permite concretar la conexión entre estrategia y operación planteada en el modelo, dejando establecidos los elementos necesarios para avanzar hacia la etapa de implementación y seguimiento.

7.5. Plan de Implementación y Seguimiento

progresivamente su documentación y transferencia al personal involucrado, priorizando aquellas cuyo conocimiento se encuentra concentrado en el propietario y trabajadores de mayor experiencia.

Etapas 5. Construcción de líneas base y puesta en marcha del Balanced Scorecard.

Una vez disponibles los registros mínimos, se iniciará la medición de los indicadores definidos. Durante el primer ciclo se construirán las líneas base pendientes y se contrastarán los resultados con las metas iniciales establecidas. Esta etapa será especialmente relevante para aquellos indicadores financieros y operacionales que actualmente no cuentan con antecedentes históricos sistematizados.

Etapas 6. Seguimiento y mejora. Con el sistema en funcionamiento, los resultados deberán revisarse periódicamente para identificar desviaciones, analizar sus causas y determinar acciones cuando corresponda. Asimismo, se propone realizar una revisión anual del Balanced Scorecard para evaluar la pertinencia de los indicadores, metas e iniciativas y ajustarlos frente a cambios en las condiciones internas o externas de la organización.

7.5.2. Plan de Implementación

La Tabla 17 presenta las principales acciones propuestas, sus responsables, plazos y resultados esperados. Los plazos se expresan desde el inicio de la implementación del modelo y constituyen una referencia inicial que podrá ajustarse de acuerdo con las condiciones operacionales y estacionales de la empresa.

Tabla 17. Etapas de implementación del Modelo Integral de Gestión Estratégica

Etapas	Acción Principal	Responsable	Plazo Propuesto	Resultado Esperado / Evidencia
Preparación	Presentar el Modelo Integral de Gestión Estratégica y definir responsabilidades para su aplicación.	Propietario	Mes 1	Modelo revisado, responsabilidades definidas y criterios de aplicación acordados.
Estructuración de registros	Implementar el registro periódico de ingresos y costos operacionales.	Propietario, con apoyo contable	Meses 1–2	Registro financiero básico disponible para determinar el margen operacional.
	Identificar y asignar ingresos y costos a las líneas de polinización y productos apícolas.	Propietario, con apoyo contable	Meses 1–3	Información diferenciada por línea de negocio disponible.
	Implementar el registro de clientes y servicios de polinización por temporada.	Propietario	Meses 1–2	Registro histórico de clientes y servicios disponible para medir su retención.
	Implementar el registro de entregas y reclamos asociados a la calidad de los productos apícolas.	Propietario	Meses 1–2	Información disponible para determinar las entregas sin reclamos atribuibles a calidad.

Formalización operacional	Definir e implementar el protocolo de evaluación de aptitud de las colmenas destinadas a polinización.	Propietario y trabajador de mayor experiencia	Meses 2–3	Criterios de evaluación definidos y registro de colmenas evaluadas disponible.
	Implementar una lista de verificación de requisitos sanitarios aplicables al manejo de las colmenas.	Propietario y responsable operativo	Meses 2–3	Evidencia sistemática del cumplimiento sanitario disponible.
	Elaborar el plan operacional de la temporada, incorporando actividades, recursos y períodos relevantes.	Propietario y responsable operativo	Meses 2–3 y previo a cada temporada	Plan operacional formal disponible para seguimiento.
Información y conocimiento	Implementar un sistema básico y centralizado para consolidar los registros definidos por el modelo.	Propietario	Meses 1–3	Registros de gestión disponibles en una estructura común y actualizable.
	Identificar las actividades técnicas críticas, documentarlas progresivamente y transferir su conocimiento al personal involucrado.	Propietario y encargado técnico.	Meses 3–12	Actividades técnicas críticas identificadas y documentadas, con evidencia de transferencia del conocimiento al personal involucrado.
Puesta en marcha del BSC	Realizar las primeras mediciones de los KPI y construir las líneas base pendientes.	Propietario y responsables definidos	Meses 4–12, según frecuencia de cada indicador	Primer conjunto de resultados del BSC y líneas base disponibles.
	Revisar las metas iniciales a partir de la información generada durante el primer ciclo.	Propietario	Al finalizar el primer ciclo	Metas validadas o ajustadas sobre la base de información propia de la empresa.
Seguimiento y mejora	Revisar los resultados del BSC, identificar desviaciones y definir acciones cuando corresponda.	Propietario y responsables definidos	Trimestral	Seguimiento documentado de resultados y acciones acordadas.
	Revisar integralmente objetivos, indicadores, metas e iniciativas.	Propietario	Anual	Balanced Scorecard actualizado para el siguiente ciclo de gestión.

Fuente: Elaboración propia

7.5.3. Responsabilidades

Dada la estructura de Colmenares Santa Ana, no se propone crear nuevos cargos para administrar el modelo. La responsabilidad general recaerá en el propietario, apoyado por el encargado técnico en aquellos aspectos asociados al manejo técnico de las colmenas y por el servicio contable externo en la organización y disponibilidad de antecedentes financieros cuando corresponda. Esta distribución busca incorporar el modelo utilizando la estructura existente, evitando generar funciones administrativas que resulten desproporcionadas para el tamaño de la organización.

Tabla 18. Responsabilidades para la implementación y seguimiento

Responsable	Función dentro del modelo
Propietario	Responsable general del BSC, revisión de resultados, seguimiento de información financiera y comercial, toma de decisiones y coordinación de las iniciativas estratégicas.
Encargado técnico	Apoyo en la evaluación de colmenas, registros técnicos, planificación operacional, cumplimiento sanitario y transferencia del conocimiento.
Personal operativo	Generación y actualización de los registros asociados a las actividades que ejecuta y apoyo en el cumplimiento de la planificación operacional.
Servicio contable externo	Apoyo en la organización y validación de antecedentes financieros y contables requeridos para la construcción de líneas base y el cálculo de los indicadores financieros.

Fuente Elaboración Propia

La asignación de responsabilidades busca distribuir la generación de información sin perder la estructura simple que caracteriza actualmente a la organización.

7.5.4. Seguimiento del Balanced Scorecard

El seguimiento del Balanced Scorecard se realizará de acuerdo con la frecuencia definida para cada indicador. Adicionalmente, se propone efectuar una **revisión consolidada trimestral**, en la que se analicen los resultados disponibles, el avance de las iniciativas y las principales desviaciones respecto de las metas establecidas.

Esta revisión permitirá distinguir entre la actualización habitual de los registros, la medición de los indicadores y el análisis estratégico de los resultados. De esta manera, la empresa no requerirá revisar formalmente todo el Balanced Scorecard cada vez que se genere un nuevo registro, sino consolidar periódicamente la información relevante para apoyar la toma de decisiones.

Para facilitar su interpretación se propone utilizar un sistema de semáforo.

Tabla 19. Criterios para el seguimiento de indicadores

Estado	Criterio	Acción
Verde	Meta cumplida o desempeño dentro del rango esperado.	Mantener las acciones desarrolladas y continuar el seguimiento.
Amarillo	Desviación moderada respecto de la meta.	Analizar las causas y evaluar acciones preventivas o ajustes operacionales.
Rojo	Desviación relevante respecto de la meta.	Identificar las causas, definir acciones correctivas y realizar seguimiento específico.
Sin línea base	Indicador en período inicial de levantamiento de información.	Mantener la medición hasta disponer de antecedentes suficientes para establecer o validar una meta.

Fuente Elaboración propia

La revisión no debe limitarse a observar el resultado de cada indicador de manera independiente. Cuando exista una desviación, deberá analizarse su relación con los demás objetivos del Mapa Estratégico. Por ejemplo, un deterioro en la calidad de las colmenas puede estar asociado a problemas de planificación, disponibilidad de información o transferencia del conocimiento, por lo que las acciones deberán orientarse hacia las causas identificadas y no únicamente hacia el indicador afectado.

7.5.5. Revisión y mejora del modelo

Al finalizar cada ciclo anual se realizará una revisión integral del modelo, considerando los resultados obtenidos, el cumplimiento de las metas e iniciativas, los cambios relevantes del entorno y la experiencia adquirida durante su utilización. Esta revisión permitirá ajustar indicadores, metas e iniciativas cuando hayan perdido pertinencia o cuando la información generada permita establecer niveles de desempeño más representativos de la realidad de la empresa.

Durante el primer año tendrá especial importancia la construcción de las líneas base para aquellos indicadores que actualmente no disponen de información histórica sistematizada. Una vez obtenidos antecedentes suficientes de ingresos y costos, particularmente diferenciados por la línea de negocio, será posible establecer metas económicas sustentadas en información propia y mejorar progresivamente la capacidad de evaluar la sostenibilidad y eficiencia del negocio.

Asimismo, deberán revisarse periódicamente los antecedentes técnicos, sanitarios y regulatorios aplicables a la actividad apícola, de manera que los mecanismos de control mantengan coherencia con los requerimientos vigentes y con las condiciones operacionales de la empresa.

Figura 2. Ciclo de gestión y mejora continua Modelo Integral de Gestión Estratégica de Colmenares Santa Ana



Fuente Elaboración propia

7.5.6. Síntesis del plan de implementación

El plan propuesto permite incorporar el Modelo Integral de Gestión Estratégica de manera gradual, utilizando una estructura de seguimiento acorde con las capacidades de Colmenares Santa Ana. Su implementación no busca reemplazar la experiencia que



actualmente sustenta la gestión del negocio, sino complementarla mediante objetivos, información e indicadores que permitan evaluar resultados y orientar las decisiones.

El primer ciclo de implementación cumple una doble función: poner en funcionamiento el Balanced Scorecard y generar información que actualmente no se encuentra sistematizada. Esto permitirá construir las líneas base pendientes, validar las metas iniciales y evaluar la pertinencia de los indicadores definidos. A partir de esta información, los ciclos posteriores permitirán fortalecer los mecanismos de seguimiento y consolidar progresivamente el modelo como parte de la gestión habitual de la empresa.

De esta forma, el plan establece las condiciones para avanzar desde el diseño desarrollado en esta tesina hacia su futura aplicación, manteniendo una estructura simple y compatible con las capacidades de la organización. La implementación efectiva del modelo y la evaluación de sus efectos sobre el desempeño de la empresa corresponden a una etapa posterior y se mantienen fuera del alcance de la presente investigación.

8. Conclusiones

El diagnóstico estratégico realizado permitió establecer que Colmenares Santa Ana cuenta con capacidades relevantes para el desarrollo de sus actividades, principalmente asociadas a la experiencia técnica acumulada, la calidad de sus colmenas, la disponibilidad de infraestructura y transporte propios y las relaciones estables mantenidas con sus clientes. Al mismo tiempo, se identificaron brechas vinculadas con la ausencia de una planificación estratégica formal, la limitada disponibilidad de información estructurada, la inexistencia de indicadores y metas y la concentración del conocimiento técnico en pocas personas. En consecuencia, el principal desafío identificado no radica en la capacidad técnica para desarrollar el negocio, sino en complementar dichas capacidades con mecanismos que permitan orientar, medir y controlar su gestión.

A partir de estos resultados se formularon la misión, visión, valores y propuestas de valor de la empresa, y se identificaron los factores críticos de éxito y objetivos estratégicos que estructuran el modelo. Este proceso permitió vincular directamente los hallazgos y brechas del diagnóstico con las prioridades estratégicas de la organización, preservando capacidades como la calidad y fortaleza de las colmenas, el conocimiento técnico y la confianza de los clientes, y fortaleciendo aspectos relacionados con la planificación, el control, la disponibilidad de información, la eficiencia en el uso de los recursos y la transferencia del conocimiento.

Los ocho objetivos estratégicos definidos fueron organizados bajo las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y relacionados mediante un mapa estratégico. Las relaciones establecidas muestran que la información para la gestión y la transferencia del conocimiento constituyen capacidades que sustentan la planificación y el control de las operaciones; estos procesos contribuyen a mantener la calidad y fortaleza de las colmenas, la fidelización de los clientes y la confianza asociada a los productos apícolas, generando condiciones que favorecen una utilización más eficiente de los recursos y la sostenibilidad económica del negocio.

El Cuadro de Mando Integral permitió traducir esta estrategia en indicadores, metas e iniciativas asociadas a cada objetivo estratégico. Su diseño evidenció una limitación relevante para la gestión actual: parte de la información necesaria para evaluar el desempeño, particularmente aquella relacionada con la asignación de ingresos y costos por línea de negocio, aún no se encuentra sistematizada. Por esta razón, para los indicadores que no disponen de antecedentes suficientes se estableció inicialmente la construcción de líneas base, evitando definir metas sin respaldo y permitiendo que el primer ciclo de aplicación genere información propia para establecer posteriormente niveles de desempeño más representativos.

El plan de implementación y seguimiento propone una incorporación gradual del modelo, acorde con el tamaño, estructura y capacidades de Colmenares Santa Ana. La definición de responsables, registros, frecuencias de medición, revisión trimestral del Balanced Scorecard y mecanismos de análisis de desviaciones permite establecer una estructura de



seguimiento sin requerir la creación de nuevos cargos. Asimismo, la revisión periódica y el ciclo de mejora propuesto permiten que indicadores, metas e iniciativas puedan ajustarse a partir de la información generada y de los cambios que enfrente la organización.

En síntesis, el objetivo general de la investigación se cumple mediante el diseño de un Modelo Integral de Gestión Estratégica que articula el diagnóstico, la formulación estratégica, el mapa estratégico, el Balanced Scorecard y el plan de implementación y seguimiento en una estructura coherente y aplicable a la realidad de Colmenares Santa Ana. Su principal aporte consiste en proporcionar una base para transformar una gestión sustentada principalmente en la experiencia y el conocimiento acumulado en un sistema más estructurado de planificación, medición y seguimiento, sin reemplazar las capacidades que han sostenido el desarrollo de la empresa. Dado que la implementación efectiva y la evaluación posterior de los resultados se encuentran fuera del alcance de esta investigación, los efectos del modelo sobre el desempeño económico, operacional y comercial deberán evaluarse una vez que exista un período suficiente de aplicación.

9. Bibliografía

Centro de Información de Recursos Naturales [CIREN] & Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA]. (2026). Catastro Frutícola: Región Metropolitana y Región de Valparaíso. Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.

Chile. Ministerio de Agricultura. (2022). Ley N.º 21.489, de promoción, protección y fomento de la actividad apícola. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Chile. Ministerio de Agricultura. (2024). Decreto N.º 21, que aprueba Reglamento de Trashumancia, en el marco de la Ley N.º 21.489, de promoción, protección y fomento de la actividad apícola. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson.

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (s.f.). Acción mundial sobre los servicios de polinización para la agricultura sostenible.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business School Press.

Instituto Nacional de Normalización [INN]. (2011). NCh3255:2011. Polen apícola — Calidad de la colmena para polinización y diferenciación del polen según origen botánico mediante ensayo palinológico. Instituto Nacional de Normalización.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). Exploring strategy: Text and cases (11th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 85(7/8).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA]. (2025). Ministerio de Agricultura celebra el Día de la Miel y destaca crecimiento de su exportación. Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.



Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, 57(2), 81–93.

Servicio Agrícola y Ganadero [SAG]. (s.f.). Apicultura. Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.

Servicio Agrícola y Ganadero [SAG]. (2026). Aviso de aplicaciones de plaguicidas tóxicos y moderadamente tóxicos para las abejas. Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile. La entrada en vigencia durante 2026 de las obligaciones de aviso para las categorías correspondientes está respaldada por la documentación oficial del SAG.